المبادئ والممارسات في حوكمة الائتمان الأصغر

بقلم

راشيل روك

ماريا أوتيرو

صونيا سالتزمن

مؤسسة "أكسيون" الدولية

آب/أغسطس 1998

تم دعم هذا العمل من قبل وكالة الإنماء الدولي الأميركي، المكتب العالمي، قسم النمو الاقتصادي، مكتب تنمية المشاريع الصغرى عبر تمويل مشروع الممارسات الفضلى في المشاريع الصغرى، رقم العقد: PCE-0406-C-00-6004-00.

رايتشل روك *هي مديرة "تنمية الموارد" في مؤسسة "أكسيون" الدولية في سوميرفيل في ماساتشوستس. في السابق، كانت المسؤولة عن البحوث والتوثيق في مسائل التمويل الأصغر ضمن إطار برنامج "التقييم والبحوث". علاوةً على ذلك، كتبت السيدة روك وحررت فصول عدة من الدراسة المفصّلة التي أعدّتها "أكسيون" بعنوان "من التهميش إلى التعميم: تنظيم التمويل الأصغر ومراقبته"، في العام 1997.*

ماريا أوتيرو *هي نائب رئيس "اكسيون" الدولية التنفيذي ومديرة مكتب واشنطن دي سي. في السابق، كانت السيدة أوتيرو مديرة برنامج "أكسيون" في هوندوراس. وقد كتبت العديد من الدراسات المفصلة والمقالات حول مواضيع متنوّعة تتعلّق بتنمية المشاريع الصغرى، وقد شاركت في تحرير "عالم تمويل المشاريع الصغرى الجديد: بناء مؤسسات مالية سليمة للفقراء"، الصادر عن كوماريان برس في العام 1994.*

صونيا سالتزمان *كانت نائب رئيس البحوث والتنمية في "أكسيون" الدولية لغاية حزيران/يونيو من العام 1998. قبل ذلك، أمضت السيدة سالتزمان 10 سنوات في رئاسة قسم أسواق رأس المال في "أكسيون"، وهو القسم الذي يعنى بالصناديق المتعددة التي تديرها "أكسيون" (صناديق "بريدج" للولايات المتحدة الأميركية وأميركا اللاتينية وصندوق "غايتواي"). وقد ساهمت في كتابة العديد من منشورات "أكسيون" على غرار "الأداء والمعايير في التمويل الأصغر: تجربة "أكسيون" مع أداة "كامل"، الصادرة في العام 1998 و"الدراسة التقنية حول الممارسات الفضلى في المشاريع الصغرى حول "كامل" (قيد الإعداد).*

إشادات

يرغب معدّو هذه الدراسة بالإشادة بجهود العديد من الأفراد الذين أسهموا في كتابة هذه الوثيقة، ومن بينهم: راسيل فوسيت، رئيس "بارينغتون كابيتال" وعضو في مجلس إدارة "أكسيون"؛ وميري هاوتون، رئيسة بنك "ساوث شور" وعضو في مجلس إدارة "أكسيون" وفي مجلس إدارة "كالميادو"؛ وإيرا ليبرمان، المديرة التنفيذية وعضو في الأمانة العام في البنك الدولي وفي مجموعة CGAP ؛ وأليكسا سيلفا، المديرة الإدارية في "بروفاند". وقد أسهم كل منهم بشكل قيّم في اجتماعات مجلس الإدارة وفي سلسلة من مسائل الحوكمة التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر. وكان إسهام كل من بيل بوروس، نائب رئيس "أكسيون" للعمليات في الولايات المتحدة الأميركية، وكايثي كينس، المديرة المالية في "أكسيون" مفيداً جداً اذ وضعوا خلاصة تجربتهم في مؤسسات التمويل الأصغر التي لا تبغي الربح في الولايات المتحدة الأميركية في خدمة هذه المنشورة. علاوةً على ذلك، يوجّه معدّو هذه الدراسة كلمة شكر خاصة إلى مايكل تشو، رئيس "أكسيون" الدولية ومديرها التنفيذي، على إسهامه في إرساء مفهوم هذه الوثيقة ومراجعتها بشكل معمّق. أخيراً وليس آخراً، نقدر جهود جيفري بويو، من "ديفلوبمنت التيرناتيفز" الذي أضافت ملاحظاته عند مراجعة الوثيقة إسهاماً مهماً.

ونخصّ بالشكر كرايغ تشيرشيل من "كالميادو" على مشاركته المهمة في إصدار هذه الوثيقة وقدرته على توسيع نطاق المناقشة ومنظورها. وقد اضطلع بدور أساسي في تحديد مفهوم الموضوع واستكمل العمل الأساسي الذي أدى إلى كتابة الفصل الثالث: التوصل إلى الممارسات الفضلى في حوكمة التمويل الأصغر.

في النهاية، نشكر المنظمات التابعة لشبكة "أكسيون" التي لعبت دوراً أساسياً في تعزيز فهمنا للتحديات الفريدة التي تشكلها حوكمة التمويل الأصغر.

تقع مسؤولية أي تفصيل خاطئ أو ساقط سهواً على عاتق المعدين.

الملخّص التنفيذي

فيما توسّع مؤسسات التمويل الأصغر نطاق عملها وتعزز حجم موجوداتها، وفيما يرتفع عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي أصبحت كيانات منظّمة يمكن ان تستقطب الودائع المدّخرة، يعتبر ترابط وظائف مجلس الإدارة فيها أساسي لتكون الحوكمة فعالة.

الحوكمة هي عملية يقوم من خلالها مجلس الإدارة، عبر الإدارة، بإرشاد المؤسسة في الاضطلاع بمهامها وحماية موجوداتها. فالعنصر الأساسي في الحوكمة الصحيحة هو قدرة المدراء الأفراد على العمل بالشراكة بهدف موازنة المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية. وتبرز الحوكمة الفعالة عندما يوفر مجلس الإدارة الإرشاد المناسب للإدارة في ما يتعلّق بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة ويراقب جهود الإدارة الآيلة نحو هذا التوجّه. يركّز التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة على هذه العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات، الضرورية لتطور المؤسسة الناجح.

عند الاضطلاع بمسؤولياتهم في الحوكمة، على أعضاء مجلس الإدارة الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الخارجية. بحسب الوضع القانوني في مؤسسة التمويل الأصغر، يمكن ان تشمل العوامل الخارجية مزودي رأس المال على غرار الجهات المانحة أو الحكومات أو المودعين أو المؤسسات المالية الأخرى؛ والهيئات التنظيمية على غرار هيئة الرقابة على البنوك؛ والمساهمين الآخرين بما فيهم العملاء والموظفين والمساهمين. وفي دوره في مجال الحوكمة، يُساءل مجلس الإدارة أمام هؤلاء المساهمين كلهم كما يجدر به إجراء تقييم مستمر حول أهمية كل من هؤلاء بالنسبة إلى المؤسسة.

على أعضاء مجلس الإدارة كلهم اتباع قواعد سلوك أساسية عند القيام بدورهم ومسؤولياتهم في الحوكمة بنية صافية. ويتطلب "واجب الإخلاص" ان يضع أعضاء مجلس الإدارة صالح المؤسسة قبل أي اعتبار آخر. ويدعو "واجب الرعاية" الأعضاء إلى البقاء على اطلاع والمشاركة في القرارات بحذر. في النهاية، يتطلب "واجب الامتثال" ان يكون الأعضاء مخلصين لمهمة المؤسسة.

لا يشارك مجلس الإدارة في كل مؤسسة بالمستوى عينه في أعمالها. فبعض المجالس تبعد مهمتها عن مراقبة الإداري فيما يترجم إسهام البعض الآخر منها بالمشاركة المباشرة في العمليات. الا انه ثمة مجالس تمثيلية، تتألف من أشخاص فاعلين ليس من الضروري أن يكونوا خبراء في التمويل الأصغر. تشبه هذه المجالس تلك الإدارية الا ان ولوج الأعضاء فيها إلى السلطة والأموال في المؤسسة يكون لصالح هذه الأخيرة. أما مجالس الإدارة التي توازن بين الأعضاء التمثيليين والأعضاء الخبراء في التمويل الأصغر فهي تتمتع عادةً بوضع أفضل يخولها اتخاذ القرارات المعتمدة على المعلومات على أساس احترام الوقت وتعزيز الفعالية.

تحتاج العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي إلى وضوح حول دور ومسؤولية كل منهما وحول تكامل هذه الأدوار. وعلى مجلس الإدارة الاضطلاع بهذه المسؤولية عبر (1) الحفاظ على مسافة مع العمليات اليومية؛ (2) الاعتماد على خبرة المدراء في المجال المؤسساتي؛ (3) اتخاذ القرارات الملزمة كمجموعة. وينتج عن تطبيق هذه العوامل في عملية صناعة القرار التي تعزز قدرة مجلس الإدارة وتعزز قيمة الإدارة في المؤسسة. ويمكن تصنيف المسؤوليات الأساسية في مجلس الإدارة في الفئات الأربع التالية:

- لمجلس الإدارة موجبات قانونية على غرار السهر على احترام القوانين المحلية المتعلقة بالمؤسسة والإجراءات والمتطلبات القانونية الأخرى. قد يساءل مجلس الإدارة عن أنشطة المؤسسة.
- على مجلس الإدارة ان يتأكد من مساءلة الإدارة عبر استخدام الخبراء ذوي الخبرة وتحديد الأهداف الواضحة للمدراء التنفيذيين ومراقبة أدائهم عن كثب ومواجهة كواطن الضعف عندما تبرز.
- من مسؤولية مجلس الإدارة تحديد السياسة وتوفير الاتجاه الاستراتيجي لمؤسسة التمويل الأصغر. وعليه العمل عن كثب مع الإدارة للاضطلاع بهذا الدور والسهر على التناغم بين التفكير الاستراتيجي في المؤسسة وعملياتها.

- على مجلس الإدارة تقييم أدائه الخاص بشكل منتظم. ومن مسؤولياته الحفاظ على الاستمرارية أو "الخبرة المؤسساتية" بين صفوفه بهدف تجديد عضويته مع مدراء جدد وتقييم عملياته لصناعة القرار.

لا يكفي الالتزام بالاضطلاع بهذه الأدوار والمسؤوليات بحدّ ذاته لتحقيق الحوكمة الفعالة. فالعوامل الأخرى الأساسية هي التزام المدراء بالمهام المؤسساتية ومهارات المدراء وخبرتهم وسمات الرئيس ووجود اللجان وهيكليتها ووظيفتها وسياسات وإجراءات مجلس الإدارة المحددة بوضوح والجو الملائم الذي يسمح بالتقييم الذاتي.

مسائل الحوكمة في التمويل الأصغر

المهمة المزدوجة: تحقيق التوازن بين التأثير الاجتماعي والأهداف المالية. في هذه الدراسة، يتم التعريف عن مؤسسات التمويل الأصغر على انها مؤسسات تجمع بين المهمة الاجتماعية – توفير الخدمات المالية إلى شريحة السكان ذات الدخل الأدنى – ولها هدف مالي يدفعها إلى الكفاية الذاتية. وقد اجتذب بعض مؤسسات التمويل الأصغر المتطورة الموارد الخاصة من رأس المال بما في ذلك الودائع وأصبحت مؤسسات منظمة. أما نطاق الحفاظ على ازدواجية التركيز على تحقيق الربح والوصول إلى العملاء الفقراء الذي تسعى إليه مؤسسات التمويل الأصغر فهو متصل بشكل مباشر بتركيبة مجلس الإدارة والأولويات التي حددها. تناقش هذه الدراسة امكانية ان يكون هذين الهدفين متكاملين، أي ان مجلس الإدارة، عبر قراراته وسياساته الاستراتيجية، يمكن ان يدفع المؤسسة باتجاه تحقيق مستويات أكبر من الربح والوصول إلى قاعدة عملاء موسّعة من اصحاب المبادرات من ذوي الدخل المتدني.

ملكية مؤسسات التمويل الأصغر. تقليدياً، يتألف مجلس الإدارة من أصحاب المؤسسة أو يمثّل مصالح هؤلاء. ومن المهمّ جداً التوفيق بين مصالح المدراء الأفراد ومصالح المؤسسة بهدف تحقيق الحوكمة الفعالة. ويعتمد التوفيق بين هذه المصالح ضمن صناعة التمويل الأصغر على فهم المسائل المتعلقة بهيكليات الأربع الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر: المؤسسة العامة (الحكومية)، والمؤسسة التي لا تبغي الربح (المنظمات غير الحكومية)، المؤسسة التي تبغي الربح، والتعاونيات (الاتحادات الائتمانية). الا ان هيكلية المؤسسة لا تحدد بحدّ ذاتها الحوكمة

الفعالة لأنه ثمة العديد من العوامل، في كل هيكلية، التي قد تعزز قدرة مجلس الإدارة أو تقوّضها على الاضطلاع بأدواره ومسؤولياته.

▪ **هيكلية الملكية العامة/المؤسسة الحكومية.** باستثناء "بنك راكيات" الاندونيسي، فشلت نماذج الملكية العامة في التمويل الأصغر في العقود الثلاثة المنصرمة بسبب السياسات الخاطئة التي شوهت الأسواق عبر القروض المدعومة الموجّهة والتدخل السياسي والفساد. الا انه في السنوات الثلاث المنصرمة، اعتمدت بعض الحكومات مقاربات مختلفة لجهة الملكية العامة في مؤسسات التمويل الأصغر. وتراوح هذه المقاربات من ملكية مختلطة بين القطاعين العام والخاص إلى آليات تحييد المؤسسات عن السياسة وتعزيز الالتزام بمبادئ السوق. ولأن هذه الجهود لا تزال حديثة، من غير الممكن استخلاص العبر حول نجاحها.

▪ **هيكلية المنظمة غير الحكومية التي لا تبغي الربح.** لأن عدم توخي الربح لا يكون له مالك، يعتبر الالتزام بالهدف المؤسساتي العامل الذي يدفع أعضاء مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية إلى اتمام واجباتهم بشكل مسؤول. وقد ظهر الفشل في حوكمة المنظمات غير الحكومية عندما تركزت السلطة في يد مدير تنفيذي واحد لا يتم توجيهه من قبل مجلس الإدارة، على غرار انهيار "كوربوسول" في كولومبيا. وقد حقق هذا النموذج نجاحات لا بأس بها عندما التزم أعضاء مجلس الإدارة بمهمة المؤسسة وتمتعوا بالقدرة على توجيه مؤسسة التمويل الأصغر استراتيجياً ومساءلة الإدارة عن أهداف الأداء.

▪ **هيكلية المؤسسة التي تبغي الربح.** ثمة نوعين من مؤسسات التمويل الصغر التي تبغي الربح. يشمل النوع الأول البنوك التجارية والشركات المالية التي دخلت السوق لخدمة قطاع المشاريع الصغرى؛ فيما يشمل النوع الثاني المؤسسات المالية المنظمة والتي كانت منظمات غير حكومية في السابق. وفي حين تحثّ الربحية بشكل أساسي أصحاب النوع الأول من المؤسسات، يختلف الدافع لدى أصحاب المنظمة غير الحكومية التي أصبحت مؤسسة تمويل أصغر باختلاف اختلاط رأس المال. وبدلاً من رأس المال الصافي والخاص، ثمة 4 مصادر رئيسية لتوفير رأس مال الشركة: المنظمات غير الحكومية والهيئات العامة وصناديق الأوراق المالية المتخصصة والمستثمرين من القطاع الخاص. ولكل من هؤلاء المستثمرين المحتملين المخاوف الخاصة به كما يجلب كل منهم الخبرات المختلفة إلى المؤسسة. عند التخطيط لمشاركة أطراف عدة في مجلس إدارة المؤسسة، يجب إرساء التوازن بين القدرة

الفردية والالتزام. فالأساس هو ان تكون المتطلبات واضحة لتعزيز فعالية الحوكمة وتحديد استعداد المستثمرين المحتملين وقدرتهم على تأدية الواجبات المطلوبة.

- **هيكلية الاتحاد الائتماني.** في الاتحادات الائتمانية، حيث يكون أصحاب المؤسسة العملاء فيها أيضاً، ثمة 3 هوات أساسية في الحوكمة: (1) عدم التوافق على الأولويات بين المدراء والإدارة المتعاقدة والأعضاء–أصحاب المؤسسة؛ (2) عدم التوازن في تمثيل مصالح فئتي العملاء – اصحاب المدخرات الصافية وأصحاب القروض الصافية؛ (3) غياب القوانين والمراقبة عن الاتحادات الائتمانية. تتطلب الحوكمة الناجحة في هيكلية الاتحادات الائتمانية توازن بين المدخرين والمقترضين، ويمكن تحقيقه عبر إعادة توجيه خدمات المؤسسة لاجتذاب المزيد من المقترضين. علاوةً على ذلك، يجب إرساء القواعد المحددة للحماية من احتمال ان يتخذ مجلس الإدارة مخاطر كبيرة. وتشمل هذه القواعد تلك التي تعزز تأدية أعضاء مجلس الإدارة دورهم ومسؤولياتهم وتؤمن الالتزام بمتطلبات المدقق المالي من خارج المؤسسة وتسيطر على العمليات الداخلية وخطر القرض وتتوخى الحذر في ممارسة العمل.

المسؤوليات الائتمانية في مؤسسات التمويل الأصغر. بشكل عام، تعتبر مسؤولية مجلس الإدارة الائتمانية في أي من شركات الوساطة المالية أوسع نطاقاً من أنواع الشركات الأخرى. فإلى جانب الحفاظ على ملاءة المؤسسة المالية، على أعضاء مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر النظر في مسائل ثلاث إضافية. يفتقد أصحاب المشاريع الصغرى من ذوي الدخل المتدني، المقترضون والمدخرون، إلى العديد من موارد التمويل وهم معرضين لخطر أكبر من ذلك الذي يتعرّض له المدخرون من ذوي الدخل المتوسط، في حال خسروا مدخراتهم. تعني مؤسسة التمويل الأصغر غير المقتدرة في العديد من الدول نهاية ولوج العميل إلى رأس المال بالمعدلات التجارية. إضافةً إلى ذلك، يتحمل مجلس إدارة مؤسسة التمويل الاصغر مسؤولية تجاه الجهة المانحة، في حال كانت منظمة غير حكومية، وتزداد هذه المسؤولية الائتمانية عندما تلجأ مؤسسة التمويل الأصغر إلى وساطة الصناديق عبر الاقتراض من البنك وحشد الودائع أو تعويم أوراق مالية في البورصة المحلية. في النهاية، يؤثر عدم اقتدار أي مؤسسة للتمويل الأصغر على نطاق واسع، والتي تعتبر "نجاح" حول العالم، على قطاع التمويل الأصغر المحلي والدولي. ومن المرجح ان يقلق المقرضون والمستثمرون الآخرون حول استمرارية هذا المجال من الأعمال وأن يسحبوا أو

يحجبوا الموارد المالية عن التمويل الأصغر. هكذا، على مجالس الإدارة في مؤسسات التمويل الأصغر المتطورة أن يفهموا ان مسؤولياتهم الائتمانية تمتد إلى ما بعد مؤسستهم ويمكن ان تؤثر على قطاع التمويل الأصغر على نطاق أوسع.

القدرة على تقييم المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر. على مجلس الإدارة، عند تأدية دوره كشركة ائتمانية، ان يكون قادراً على تقييم المخاطر ذات الصلة بتوفير الخدمات المالية. يتطلب نمو مؤسسات التمويل الأصغر، التي تشهد زيادةً ملحوظة في التنافسية، وإرساء مؤسسات التمويل الأصغر المنظمة، قدرة أكبر على تقييم المخاطر من قبل مجلس الإدارة. تتناول الدراسة هذه العوامل التي تجعل من تقييم المخاطر أحد أهم مسؤوليات مجلس الإدارة وتناقش الاندماج الفعال لفريق العمل في المنظمات غير الحكومية التي توظف فريق العمل من القطاع الخاص (البنوك إجمالاً) لتعزيز خبراتها في مجال المال والبنوك.

التوصل إلى الممارسات الفضلى في حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر

العضوية في مجلس الإدارة. يجب النظر إلى تركيبة مجلس الإدارة من منظورات عدة: مهارات وسمات أعضاء مجلس الإدارة في التمويل الأصغر؛ التزام المدراء في مهمة التمويل الأصغر المزدوجة؛ قدرة المدراء واستعدادهم لتأدية واجباتهم في ما يتعلق بالرعاية والإخلاص والامتثال؛ التزام مجلس الإدارة لتطوير معرفة ومهارات الأعضاء الجدد والقدامى؛ حجم مجلس الإدارة؛ وفي النهاية، ولاية العضو في المجلس وإزاحة الأعضاء غير الفاعلين وتقييم أداء المجلس.

هيكلية الحكم. ثمة آليات ثلاث يرسيها مجلس الإدارة للعمل بشكل فعال: (1) الفصل بين منصب رئيس المجلس والمدير الإداري أو المدير التنفيذي؛ (2) دور رئاسة المجلس بالمقارنة مع باقي أعضاء المجلس؛ (3) استخدام لجان المجلس. تدعو هذه الدراسة إلى فصل توزيع المسؤوليات على المدير التنفيذي ورئيس المجلس وتناقش أهمية دور الرئيس في السهر على إجراء المناقشات والحوارات والتوصل إلى اتفاق بين أعضاء مجلس الإدارة. تأسيس لجان مجلس الإدارة واستخدامها لمعالجة المسائل الأساسية تحضيراً للاطلاع عليها من قبل المجلس كاملاً. تعتمد فعالية هيكلية اللجنة، على غرار المجلس كاملاً على الوضوح في تجديد مسؤوليات اللجان.

الإجراءات. تعتبر الإجراءات المحددة جيداً والواضحة أساسية لفعالية الحوكمة. والواقع انه لا يمكن حتى لأكثر الأفراد التزاماً وأهليةً تأدية واجباتهم بفعالية ما لم يتبعوا الإجراءات الموثقة جيداً. ومن الضروري ان يتوفر التوثيق المناسب عبر اتخاذ محاضر دقيقة لاجتماعات مجلس الإدارة وضمّ المقالات أو القوانين المحلية التي تم تحديثها وإعداد كتيب حول سياسة مجلس الإدارة.

مساءل مهمة يمكن طرحها في بحوث مستقبلية

تأتي الدراسة على الختام بتحديد ثلاثة مضامير متعلقة بالحوكمة الفعالة وهي تتطلب المزيد من البحث:

1. تضارب المصالح على غرار القدرة على تأدية واجب الإخلاص وممارسة خدمة مجلس الإدارة المتبادلة؛
2. اعتبارات الملكية في مجلس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر التي تشمل أنواع عدة من الأشخاص وهي تصبح أكثر تنوعاً؛
3. تأثير التغير السريع في مجال التمويل الأصغر – بسبب التنافس والاتجاه إلى النموذج التجاري من مؤسسات التمويل الأصغر ومشاركة الحكومات الزائدة – على تركيبة مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر والمحفزات والوظائف والريادة.

الفصل الأول

المقدمة

الحوكمة هي العملية التي يرشد من خلالها مجلس الإدارة، عبر الإدارة، مؤسسة لتؤدي مهمتها ويحافظ على موجوداتها مع مرور الزمن. يتم تشكيل مجلس الإدارة لتوفير النصائح وإعطاء الإرشادات إلى المدراء في مؤسسة ما. ويقوم مجلس الإدارة بهذه المهمة باسم طرف ثالث، يشار إليه على انه المساهمين في حالات المؤسسات التي تبغي الربح. ولأن أصحاب المؤسسة غائبون في تلك التي لا تبغي الربح، لا يمكن تحديد هذا الطرف الثالث بسهولة اذ انه يفترض به ان يشمل عملاء الشركة وفريق العمل ومجلس الإدارة والجهات المانحة.

تعتبر قدرة المدراء الأفراد على العمل بالشراكة أساسية في الحوكمة الجيدة بهدف تحقيق التوازن الفعال بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية. تبرز الحوكمة الفعالة عندما يتمكن مجلس الإدارة من توفير الإرشادات إلى الإدارة في المسائل الاستراتيجية ويكون فعالاً في مراقبة الإدارة عندما تنفذ الخطة الاستراتيجية المتفق عليها. تتمتع الإدارة بدورها، بسلطة تشغيلية وهي تسهر على ان يتلاءم برنامج الأنشطة في المؤسسة مع الاتجاه المتفق عليه مع مجلس الإدارة. يرتكز التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة على العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات، فيما يعتمد المجلس على الاستراتيجية التي حددها مع الإدارة، وتسهر الإدارة على ان تجري العمليات بشكل فعال. ومن المفترض ان تقود سلسلتا الأولويات تلك إلى ان تسير المؤسسة على خطى ناجحة في تطورها على الأمدين القصير والطويل. في هذه الحال، يكمن تحدي الحوكمة في استخدام منظورات مجلس الإدارة والإدارة وخبراتهما لتحقيق الحدّ الأقصى من إسهامها في أداء المؤسسة.

في مجال التمويل الأصغر، اكتسبت الحوكمة أهمية متزايدة لأسباب عدة. أولاً، فيما توسع مؤسسات التمويل الأصغر نطاق عملها كما ينعكس في محفظاتها، يكبر حجم موجوداتها بشكل ملحوظ. ويتطلب التأكد من إدارة هذا النمو بشكل فعال المزيد من إسهام مجلس الإدارة والتزامه. علاوةً على ذلك، ازداد عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي أصبحت منظمة والتي تحمل مسؤوليات وتحديات أي هيئة منظمة. ولعل اجتذاب الودائع من المدخرين والمستثمرين هو أكثر

التحديات أهميةً وهو يتطلب إرشاد أكبر. في النهاية، تعمل مؤسسات التمويل الأصغر في أسواق تتسم بالتنافسية المتنامية، وقد أصبح الحفاظ على الحصة في السوق أو تعزيزها عنصراً مهماً في هدفها الاستراتيجي.

بالتالي، من الضروري جداً توضيح ترابط الوظائف في مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر بهدف تحقيق الحوكمة الفعالة. وبعد مناقشة المعايير الأساسية في سلوك مجلس الإدارة وأنواع المجالس، سيفصل هذا الفصل جور مجلس الإدارة المحدد ومسؤولياته في مؤسسات التمويل الأصغر والشروط التي يجب ان تتوفر لتحقيق الحوكمة الفعالة.

واجبات المدير في مجلس الإدارة

تُصنّف معايير السلوك التي تطبّق على المدراء الأفراد في مجلس الإدارة في فئات ثلاث: واجب الرعاية وواجب الإخلاص وواجب الامتثال. توفر هذه المفاهيم "مدونة سلوك" تستخدم لتحديد إطار كيفية تأدية دور ومسؤوليات كل من أعضاء مجلي الإدارة.

واجب الرعاية. يدعو واجب الرعاية المدير إلى المشاركة في قرارات المجلس والاطلاع على البيانات ذات الصلة بهذه القرارات. يطلب البيان المشترك في واجب الرعاية من المدير (1) ان يبقى على اطلاع، (2) ان يشارك في القرارات، (3) وأن يقوم بذلك بنية حسنة ورعاية تشبه تلك التي يتسم بها أي شخص عادي حذر في ظروف مماثلة. بهدف تأدية واجب الرعاية بفعالية، على المدراء الحضور إلى الاجتماعات والحكم على الأمور بشكل مستقل والتأكد من أنهم فهموا المسائل الأساسية في المؤسسة حق فهم.

واجب الإخلاص. يتطلب واجب الإخلاص من المدراء ممارسة سلطاتهم بما يخدم مصالح المؤسسة وليس مصالحهم الخاصة أو مصالح أي هيئة أو شخص آخر. عندما يشغل المدير منصب في مجلس الإدارة عليه، يؤكد ان مصلحة المؤسسة تأتي قبل مصلحته أو مصلحة الجهة التي اختارته. يرتبط واجب الإخلاص بشكل عام بتضارب المصالح وفرص المؤسسة والسرية.

من الممكن ان يكون للمدراء مصالح تتضارب مع مصالح المؤسسة. يفرض واجب الإخلاص ان يكون المدير على وعي حيال هذا التضارب المحتمل وأن يتصرف بضمير واستقامة واهتمام عند التعاطي في هذه الظروف. فتضارب المصالح ليس غير قانوني ولا ينظر إليه على انه انعكاس لشفافية مجلس الإدارة أو المدير. عندما يصرح أحد المدراء بأنه ثمة احتمال لتضارب في المصالح في موضوع معيّن، وحده تحليل مجلس الإدارة للوضع يحدد ما 'ذا كانت الصفقة مناسبة أو غير مناسبة.

أما فرصة الشركة فهي مجال آخر متعلق بواجب الإخلاص وهو يتطلب ان يقوم مدير في المجلس، قبل خوض أي صفقة يعرف/تعرف سلفاً انها مفيدة للمؤسسة، ان يعلم مجلس الإدارة عنها بالتفاصيل الكافية وفي الوقت المناسب للسماح أو عدم السماح لها بخوضها.

واجب الامتثال. يتطلب واجب الامتثال من أعضاء مجلس الإدارة الالتزام لمهمة المؤسسة. وعلى الرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالسلطة لتحديد الطريقة الفضلى للمؤسسة للوفاء بمهمتها، الا انه لا يسمح لهم السلوك بشكل لا يتلاءم وأهداف المؤسسة. فواجب الامتثال ينبع جزئياً من اعتماد المنظمات التي لا تبغي الربح بشكل كبير على ثقة الجمهور عند السعي للحصول على الهبات والمنحات. بالمقابل، يحق للجمهور ان يتأكد من ان هذه الأموال لا تستعمل لغير الغرض الذي منحت من أجله. في المنظمات التي تبغي الربح، تكون المسؤولية أمام المستثمرين (في المال والدين)، وبنوع خاص إذا كانت الأموال من مصادر عامة. وفي هذا الإطار، يترجم الإخلاص إلى مهمة المؤسسة في تحقيق الحد الأقصى من العائدات إلى المستثمرين (وفي بعض الأحيان، كما في التمويل الأصغر، تحقيق التوازن بين الربحية والتأثير الاجتماعي)، بشكل يتلاءم والممارسات المعيارية.

مدى تأثير التزام مجلس الإدارة على الحوكمة

قبل مناقشة أدوار أو مسؤوليات مجلس الإدارة، من المهم مناقشة تأثير التزام مجلس الإدارة على حوكمة المؤسسة. لا يشارك مجلس الإدارة في كل مؤسسة بالمستوى عينه في أعمالها. فبعض المجالس تبعد مهمتها عن مراقبة الإدارة فيما يترجم إسهام البعض الآخر منها بالمشاركة المباشرة

في العمليات، وبالتالي، في مراقبة الإدارة. وبين هذين النوعين من مجالس الإدارة، ثمة مجلس تمثيلي يساهم، رغم عدم التزامه بمراقبة الإدارة كثيراً، في المؤسسة عبر إرساء روابط أساسية مع قطاع الأعمال والبنوك والحكومة. أما التحدي الذي تقف أمامه مؤسسة التمويل الأصغر فيتلخص بالتوصل إلى نوع من مجلس الإدارة يشار إليه في هذه الدراسة بالمجلس المتعدد الأنواع الذي يوفر الأعضاء من خلاله الإرشاد في المسائل الاستراتيجية ويساعد المؤسسة على إقامة الروابط الأساسية المذكورة أعلاه.

المجلس الذي لا يراقب الإدارة عن كثب

يعرف مجلس الإدارة الذي يتفاعل عادةً مع الإدارة بالمجلس الذي يوافق روتينياً على قراراتها من دون مراجعتها عن كثب. وتميل الإدارة إلى رفع أفكارها الاستراتيجية إلى المجلس إضافةً إلى الخطط والقرارات ليقوم بالموافقة الرسمية الروتينية عليها. قد لا يكون المدراء مهيئين للاجتماع وقد لا يعرفوا الكثير عن عمليات مؤسسة التمويل الأصغر وأنشطتها. وعلى الرغم من ان ترتيب مماثل قد يعجل عملية اتخاذ القرار بالنسبة إلى الإدارة، الا انه على الأمد الطويل يقوض السبب الأساسي لوجود المجلس ويحد من فعالية المؤسسة. قد يضم هذا النوع من مجلس الإدارة شخصاً واحداً– الشخص المؤسس – يعمل مع المدير التنفيذي ويتخذ غالبية القرارات ويحصل على موافقة الأعضاء الآخرين في المجلس. يمكن ان يكون هذا المجلس في واحدة أو أكثر من المواقف التالية:

- لا يضيف مجلس الإدارة أي جديد إلى المؤسسة ويلتزم بأي استراتيجية أو برنامج يرفع إليه للموافقة.
- لا تحظى المؤسسة بإسهام الآراء والخبرات المتنوعة الضرورية لتعمل وتنمو بشكل مناسب.
- توضع مسؤوليات وسلطات كبيرة في يد المدير التنفيذي الأعلى أو عضو واحد في مجلس الإدارة. ومن شأن هذا الوضع ان يبقي بعيداً المدير الجيد الذي يطلب الحوكمة الجيدة أو تركزي السلطة في شخص واحد.
- وفي الحالات الأسوأ، يبقي هذا النوع من مجالس الإدارة، الذي لا يراقب ولا يوازن، المؤسسة عرضةً لسوء الإدارة والاحتيال.

المجلس التمثيلي

يشمل المجلس التمثيلي أشخاص نافذين ومحترمين يوفرون رؤية واضحة للمؤسسة ويعطيها مصداقية يصعب إيجادها تحت نوع آخلا من مجلس الإدارة. يعتمد هذا النوع من مجلس الإدارة بشكل كبير على الإدارة لتلعب دور أساسي في القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، الا ان أعضاء المجلس يبقون على اطلاع على عمليات المؤسسة. غالباً ما يفتقد الأعضاء إلى الوقت لذا لا يتمكنوا دائماً من مراقبة المعمليات عن كثب. عند تأدية مسؤولياتهم بشكل فعال، يحقق اعضاء مجلس الإدارة ما يلي:

- فتح أبواب المؤسسة التي تبقى من دونهم مغلقة أو صعبة الفتح. من شأن المجلس التمثيلي ان يحسن قجرة المؤسسة على إرساء روابط أساسية مع الحكومة وقطاع الأعمال أو المصارف، الأمر الذي يسمح له تنفيذ المهمة المؤسساتية بشكل فعال؛
- تعزيز ولوج المؤسسة إلى المعلومات خارج نطاق العمليات المباشر وتحسين تعرضها إلى الأسواق المحلية والدولية؛
- الحفاظ على المراقبة الضرورية للتأكد من ان اسمهم وسمعتهم لا تلطخ جراء العمل مع مؤسسة أداءها ضعيف.

مجلس الإدارة المشارك مباشرةً في العمليات

يشمل مجلس الإدارة الذي يشارك مباشرةً في العمليات أعضاء ذوي خبرة متينة يعملون بجهد لتحديد عمليات المؤسسة ومراقبتها. ويبقى المدراء على اطلاع على العمليات السائرة والمسائل الخاصة بالمؤسسة وهم على استعداد جيد لعقد الاجتماعات والاضطلاع بدور تفاعلي في مراقبة إدارة المؤسسة. اما سمات مجلس الإدارة الفعال الموجه نحو تلبية حاجات المؤسسة والقادر على استخدام الخبرات والمهارات فهي كالتالي:

- يرفع المسائل الأساسية لسير أعمال المؤسسة بشكل صحيح ولا تعوّقه المخاوف الثانوية؛
- يجري المحادثات البناءة مع الإدارة ويوفر التحليل المفيد الذي يخول الإدارة تعزيز مستوى أدائها؛

- يرافق الإدارة الجيدة ويترأس تحديد الاستراتيجية عند الحاجة ويعمل عن كثب مع الإدارة لمراقبة التطبيق؛
- يفهم الفرق بين الدور الاستراتيجي والمسؤوليات التشغيلية للإدارة؛
- يحدد بسرعة وفعالية المشاكل في سير أعمال المؤسسة ويسعى إلى إيجاد الحلول.

يبدو جلياً ان السمات المذكورة أعلاه تنطبق على مجلس إدارة يشارك مباشرةً في العمليات بشكل فعال. لسخرية القدر، يُلحق هذا النوع من مجلس الإدارة ضرراً أكبر بالمؤسسة مقارنةً مع باقي أنواع مجالس الإدارة عندما تغيب عنه وظيفته الاستراتيجية الأساسية وينغمس في الإدارة الصغرى للعمليات.

مجلس الإدارة المتعدد الأنواع

يشمل المجلس المتعدد الأنواع الأعضاء الذين يلعبون دوراً تمثيلياً والأعضاء الذين يبقون على اطلاع على عمليات المؤسسة وهم يتمتعون بخبرة متينة. يضطلع الأعضاء الأولون بدور توفير الرؤية للمؤسسة فيما يزودها الأعضاء الآخرون بالإسهام المفيد لجهة اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، وإلى حد ما، بعض المسائل التشغيلية. يجمع مجلس الإدارة المتعدد الأنواع بين مجلس الإدارة التمثيلي ومجلس الإدارة الذي يشارك مباشرةً في العمليات، وهو يحتفظ من كل منهما الفوائد بالمقارنة لصالح المؤسسة. وسوف يتمكن هذا المجلس من اتخاذ القرارات الفعالة المستندة على معلومات دقيقة وضمن الإطار الزمني المحدد، لأنه يتمتع بالمقومات الضرورية كلها. علاوةً على ذلك، يمكن لهذا النوع من مجلس الإدارة التطور ليحقق التوازن بين أعضائه استناداً إلى تغيّر الحاجات المؤسساتية والأولويات.

يبدو واضحاً ان المجلس الذي لا يراقب الإدارة عن كثب لا يؤدي دوره بشكل فعال. بالمثل، يبدو الأعضاء في المجلس الذي يشارك مباشرةً في العمليات وهؤلاء في المجلس التمثيلي محدودين في قدرتهم على الحوكمة الفعالة. ويبقى الخيار الأفضل التوفيق بين المدراء الذين يستطيعون تلبية حاجات الحوكمة بشكل فعال في المؤسسة هو الخيار الأفضل.

إن الهدف من الوصف الذي سبق ذكره هو إرشاد أعضاء مجلس الإدارة إلى هيكليتهم الحاصة. وعلى مجلس الإدارة ان يفهم الفوائد ذات الصلة بكل نوع منه والعمل على الاستفادة من كل منها كما يجب. لا تتغير وظائف مجلس الإدارة كهيئة حاكمة بصرف النظر عن ماهيته الناشئة عن المؤسسة. تحدد الفقرة التالية ههؤ الوظيفة في ما يتعلق بالدور الخاص والمسؤوليات الخاصة للمجلس.

دور مجلس الإدارة ومسؤولياته

تركز غالبية الكتابات تحليلها حول الحوكمة على نوع معين من هيكلية المؤسسة: المؤسسة التي تبغي الربح أو الهيئة التي لا تبغي الربح أو الوكالة العامة. تشير هذه المقاربات إلى ان سلوك مجلس الإدارة يتم تحديده وفق الهيكلية التي تحكمه. لا شك ان هيكلية المؤسسة تؤثر على تحقيق الحوكمة الفعالة، الا انها لا تحددها. وفي ما يلي تعريف شامل للحوكمة الفعالة التي يمكن تطبيقها بغض النظر عن هيكلية مؤسسة التمويل الأصغر.

يؤتمن مجلس الإدارة على الشؤون الائتمانية في المؤسسة. تشير عبارة "ائتمانية" إلى شخص أو أشخاص يتم تكليفهم الاهتمام بمصالح الآخر. يوفر اعتبار المدراء مؤتمنين آلية لفرض العقوبات في حال فشلوا في ممارسة مسؤولياتهم تجاه الشركة من دون فرض تفصيل هذه المسؤوليات سلفاً. وقد شرح العالمان في مجال القانون فرانك استربوك ودانيال فيشل ما يلي: "إن مبدأ الائتمان هو بديل عن إغداق الوعود والمراقبة الإضافية. وهو بديل للمراقبة المسبقة على غرار فرض القانون الجنائي العقوبات على سرقة البنك بدلاً من تفتيش كل من يدخل إليه."

الموجبات القانونية في مجلس الإدارة

لمجلس الإدارة العديد من الموجبات القانونية بوصفه مؤتمناً على شؤون المؤسسة. أولاً، على مجلس الإدارة السهر على ان تلتزم المؤسسة بقانون الشركات والقوانين الداخلية والسياسات الداخلية والإجراءات. إلى ذلك، عليه التأكد من ان المؤسسة تحافظ على وضعها القانوني وتلتزم بالأنظمة والأحكام الحكومية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب الهيكلية. على سبيل المثال، عندما يتم تنظيم مؤسسة التمويل الأصغر، تخضع لسلسلة جديدة من المتطلبات التنظيمية

التي يترتب على مجلس الإدارة فهمها. أما العنصر الأهير في موجبات مجلس الإدارة القانونية فهو مستوى المسؤولية الفردية بين المدراء حيال أنشطة المؤسسة. تختلف هذه المسؤولية من بلد إلى آخر، الا انه يجب على أعضاء مجلس الإدارة ان يعوا درجة مسؤوليتهم والحصانة التي يوفرها القانون المحلي لهم. بذكر ان العديد من القوانين المصرفية تعتبر المسؤوليات جزائية.

عند تمثيل مصالح طرف ثالث وتأدية واجباتهم القانونية، يحول أعضاء مجلس الإدارة بالمسؤولية إلى الإدارة ويعتبرونها المسؤولة الداخلية ان سلسلة من الأهداف ومعايير الأداء التي يحددها المجلس. الا ان تحقيق هذه المعايير والأهداف قد لا يفلح مما يقوض فعالية الحوكمة عندما يغيب الوضوح عن دور الأعضاء. على سبيل المثال، من الممكن ان يعتبر المدير ان الأنشطة المتعلقة بالعمليات تقع ضمن نطاق صلاحياته الأمر الذي يمكن ان يقوض قدرة الإدارة على الأداؤ بفعالية كما يقوض مسؤولية الإدارة. بالمثل، قد يعتمد مدير تنفيذي كثيراً على مجلس الإدارة ويطلب ان يقدم إسهامه في قرارات خارج إطار المجلس.

العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

على الرغم من ديناميكية العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، الا انها يجب أن تعتمد على فهم واضح لدور كل منهما. وتسعى الحوكمة الفعالة إلى التوازن الصحيح في العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الجهود المبذولة لتطوير المؤسسة. فكل منهما يسهم بمهاراته الخاصة في الجهد المشترك ويتطلع إلى المؤسسة من منظار مختلف. معاً يضيفان قيمة جديدة على المؤسسة لأنهما متكاملين. تقول ديانا دوكا ان الطبيعة التكاملية تلك ممكنة لأن مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين يستخدمون أطر مرجعية مختلفة لفهم المؤسسة وتأدية مسؤولياتهم. يلقي الجدول الأول الضوء على بعض هذه الاختلافات ويفرق بين هيئة المجلس، وليس الأعضاء الافراد، والمنصب التنفيذي في المؤسسة، الذي يشغله شخص واحد.

الجدول الأول: الفرق بين الاطر المرجعية

المدير التنفيذي	مجلس الإدارة
المدير التنفيذي هو شخص واحد	مجلس الإدارة هو هيئة قانونية ومجموعة
المدير التنفيذي يضع مهاراته المهنية في خدمة منظمة واحدة حصراً	لكل عضو في مجلس الإدارة التزامات أخرى خارجية
يتقاضى المدير التنفيذي أجراً	أعضاء مجلس الإدارة يخدمون المنظمة من دون مقابل أو بمقال ثانوي
المدير التنفيذي يتخذ القرارات بمفرده	مجلس الإدارة يتخذ القرارات الملزمة كمجموعة
المدير التنفيذي يعتمد على فريق عمل	مجلس الإدارة يقوم بمهامه من دون فرق عمل
المدير التنفيذي يعيّن من قبل مجلس الإدارة	مجلس الإدارة هيئة دائمة رغم تعاقب المدير على رئاسته
المدير التنفيذي متخصص في مجال عمل المنظمة	الأعضاء بغالبيتهم ليسوا خبراء في مجال عمل المؤسسة

يضطلع مجلس الإدارة الفعال بمسؤولياته عبر (1) الحفاظ على المسافة التشغيلية مع المؤسسة (2) الاعتماد على خبرة المدراء في المجال المؤسساتي؛ (3) اتخاذ القرارات الملزمة كمجموعة. تعتمد قرارات مجلس الإدارة على صوت الأكثرية. ان التوصل إلى اتفاق قد يستغرق وقتاً طويلاً وتعوق سرعة عمل المجلس، غير انه ضروري ليعمل مجلس الإدارة كما يجب. تعزز هذه العوامل الثلاث مجلس الإدارة وتضيف قيمة إلى إدارة المؤسسة.

على العكس، تتعاطى الإدارة بالعمليات اليومية وتتمتع بمعرفة محدثة وعميقة حول التحديات الحالية والفرص التي تواجهها المؤسسة، وهي مرنة بما فيه الكفاية للقيام بردة فعل سريعة. يتشاور المدير التنفيذي في المؤسسة مع الإدارة العليا حول المسائل الأساسية الا انه يخضع للمساءلة منفرداً. في هذه الحال، ما هو التوازن الأفضل بين سلسلتي الظروف والمنظورات وكيف يمكن دمجها لتوليد حوكمة فعالة؟

تتطلب الحوكمة الفعالة من مجلس الإدارة التركيز على مجالات ثلاثة اساسية من المسؤولية: (1) مساءلة الإدارة (2) التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار (3) التنظيم الذاتي. تسمح هذه المضامير الثلاث لمجلس الإدارة تأدية واجباته الائتمانية التي تفرض على كل عضة تأدية مهمات خاصة كما يشار إليه في الجدول 2 ويناقش في ما بعد.

مضامير المسؤولية الأساسية	مهمات مجلس الإدارة
مساءلة الإدارة	تحديد المدراء المؤهلين تحديد أهداف الواضحة والملموسة مراقبة الأداء مواجهة الضعف
التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار	الإسهام في تحديد المنحى الاستراتيجي توفير الإرشاد في تحديد السياسة توفير الإرشاد في تطوير الحلول وحشدها
التنظيم الذاتي	الحفاظ على الاستمرارية تجديد الريادة التقييم الذاتي

مساءلة مجلس الإدارة

بهدف التأكد من من انه يتم محاسبة الإدارة على أنشطة المنظمة، على مجلس الإدارة التركيز على الإجراءات والآليات المستخدمة لتحديد من هو المدير التنفيذي المؤهل. ثانياً، عليه تحديد الأهداف الواضحة والملموسة. وثالثاً، عليه مراقبة أداء المدير التنفيذي. أخيراً، يحب ان يكون المجلس قادراً على تحديد مواطن الضعف في الإدارة ومواجهتها عندما تؤثر سلباً على المؤسسة. عند الضرورة، عليه ان يكون جاهزاً لإقالة المدير التنفيذي.

<u>تعزيز قدرة الإدارة.</u> إن احدى وظائف مجلس الإدارة الأساسية هي استخدام مدير تنفيذي مؤهل. فهذا الفرد، بوصفه القائد التشغيلي للمؤسسة وممثل فريق العمل كاملاً، يلعب دوراً أساسياً في

نجاح المؤسسة على الأمد الطويل وفي تحقيق الحوكمة الفعالة. ولا يمكن لمجلس الإدارة الا ان يكون بفعالية المدير التنفيذي الذي يعينه، وبالتالي، يعتبر هذا الأمر في صلب مسؤولياته.

__تحديد الأهداف.__ عندما يتم تعيين المدير التنفيذي، يصبح جور المجلس مراقبة الأداء وتطور المؤسسة عبر مراقبة المدير التنفيذي. فمجلس الإدارة الذي يسير في المنحى الصحيح يمضي الوقت اللازم بالعمل مع الإدارة لتحديد أهداف المؤسسة. وبعدها، يراقب المجلس بلوغ المؤسسة إلى هذه الأهداف عبر تقييم أداء المدير التنفيذي. يحدد مجلس الإدارة المضامير الأساسية التي ينبغي على المدير التنفيذي أن يكون أداءه فيها فعالاً، وهي غالباً ما تضم ما يلي:

- **الرؤية.** الرؤية هي قدرة الإدارة على تحديد وجهة المؤسسة المستقبلية على الأمد الطويل اذ انها أساسية لاستدامتها من مرور الوقت. على رؤية الإدارة أن تكون محددة بشكل واضح وأن تكون الخطوات لتنفيذها محكمة. يتم تحديد الرؤية في خطة استراتيجية، تلقي الضوء على مضامير البرنامج الأساسي في المؤسسة والنتائج المتوقعة. على سبيل المثال، من المرجح ان تشمل المعايير المرجعية الأساسية في مؤسسة للتمويل الأصغر لا تبغي الربح التي يقاس بها أداء الإدارة أهداف نطاق العمل واختراق السوق ومستوى الكفاية الذاتية في المؤسسة والهيكلية القانونية المطلوبة لتحقيق الأهداف ومستوى الفعالية في العمليات ونوعية الموجودات.
- **الإدارة.** يقيّم مجلس الإدارة قدرة المدير التنفيذي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. يتناول هذا المضمار مسائل الانتاجية والأداء وتطوير فريق العمل. علاوةً على ذلك، يراجع مجلس الإدارة الهيكلية التنظيمية في المؤسسة للتأكد من انها تناسب تعزيز فعالية العمليات.
- **الأداء المالي.** المدير التنفيذي هو المسؤول عن الحفاظ على الاقتدار المالي للمؤسسة. وفي سياق المنظمة التي تبغي الربح، تشمل هذه المسؤولية العائدات إلى المستثمرين. وفي سياق المنظمة التي لا تبغي الربح، يتوقع ان تكون الميزانية متوازنة أو ان يتم تحقيق فائض. وعلى الرغم من ان هامش الخسائر أو العجز مقبول على الأمد القصير وفي ظروف محددة فقط، الا ان مجلس الإدارة لا يجب ان يسمح بتكرار الأداء المالي

الضعيف في المؤسسة. وتعتبر نوعية الموجودات والقدرة على حشد الموارد المالية أساسية لتحقيق النتائج المالية الجيدة.

- **العلاقة مع مجلس الإدارة.** إن المدير التنفيذي هو المسؤول عن إرساء علاقة فعالة بين مجلس الإدارة وفريق العمل. هذه العلاقة هي نتيجة الاجتماعات الرسمية التي تعقد على مستوى مجلس الإدارة وتبادل الأفكار غير الرسمية الذي يحصل بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمدراء الأفراد. ومن بين العوامل التي تساهم في هذه العلاقة مدى اطلاع مجلس الإدارة على المعلومات واستعداده لعقد الاجتماعات ومتانة العلاقات في العمل بين المدراء وفريق العمل ومدى معرفة المدراء الأفراد بالمهمة المؤسساتية.

عادةً، يُعتقد ان أعضاء مجلس الإدارة يمكن ان يطالوا فريق العمل في المؤسسة، غير انهم يلجئون إلى الحكم خلال تفاعلهم كي لا يقوضوا عمل المؤسسة أو المدير التنفيذي. علاوةً على ذلك، غالباً ما يدعو مجلس الإدارة الكوادر من فريق العمل، غير المدير التنفيذي، إلى حضور اجتماعات مجلس الإدارة. من شأن هذه الخطوة ان توفر لمجلس الإدارة مجالات جديدة للمناقشة وتسمح لأعضاء المجلس التعرف إلى أعضاء فريق العمل الذين يحتمل ان يشغلوا مناصب إدارية عليا في المستقبل.

<u>مراقبة الأداء.</u> كيف يمكن لمجلس إدارة مؤسسة للتمويل الأصغر التأكد بالطريقة الأكثر فعالية ان الإدارة تتوصل إلى تحقيق الأهداف؟ تتطلب مراقبة الأداء التنفيذي بشكل فعال لعناصر التالية:

- **توافر المعلومات.** يجب ان يتمكن مجلس الإدارة من الولوج إلى المعلومات المناسبة.
- **الأهداف الواضحة.** يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف التي يقاس بها الأداء على مدة زمنية معينة بشكل واضح. انه عنصر أساسي تأتي أهميته قبل الحصول على المعلومات الصحيحة.
- **الصراحة.** على المدير التنفيذي أن يرفع التقارير إلى مجلس الإدارة بصراحة وأن يكون مستوى التحليل والتفاصيل مناسب ليتمكن المجلي من التوصل إلى الاستنتاجات الصحيحة. على سبيل المثال، لا يمكن لمدير تنفيذي ان يخفي عن مجلس الإدارة أي

معلومات عن وضع أو أزمة يمكن ان تؤثر سلباً على المؤسسة، حتى وإن كان يعتقد انها ستحل قريباً.

- **الصرامة في التحليل.** على أعضاء مجلس الإدارة ان يتحلوا بمهارات تحليلية لطرح الأسئلة الصحيحة وليكونوا جادين في مناقشة أداء المؤسسة.

ثمة مقاربة لتحفيز أداء الإدارة للتوصل إلى الأهداف المتفق عليها وهي إيجاد آليات التحفيز. وعلى هذه الأخيرة ان تشمل راحة المدير ومصالحه إضافةً إلى ما هو جيد بالنسبة إلى المؤسسة وبالتالي، إلى المساهمين فيها، في حال المنظمات التي تبغي الربح. تبرز الحاجة إلى خطط التحفيز هذه لأنه في غالبية المنظمات في القطاع الخاص، تعود الملكية الأخيرة إلى المساهمين، الا ان السيطرة اليومية على هذه الموجودات هي في يد الإدارة. أما في حال المنظمات التي لا تبغي الربح، يمكن ان يسود التوتر بين أولويات الأفراد وأولويات المؤسسة. وتشمل الأمثلة الأمن الوظيفي الفردي والاستقرار مقابل التغيير المؤسساتي السريع والصداقات مقابل الأداء في العمل.

عند رسم مخطط المحفزات للمدير التنفيذي في مؤسسة للتمويل الأصغر، من المهم الأخذ بعين الاعتبار المبادئ والمقاييس التالية في الأداء التشغيلي:

- **التركيز.** يجب ان تقتصر المؤشرات الاساسية في مخطط المحفزات على العوامل القليلة المهمة فعلاً. في التمويل الأصغر، وعلى الرغم من ان حجم المحفظة ونوعيتها تشكل مؤشرات بارزة ذات الصلة بالإدارة الفعالة، الا ان الأداء المالي وعدد سمات العملاء هي الأمثلة على المؤشرات الإضافية التي يمكن استخدامها.
- **السيطرة.** على المحفزات ان تكافئ الأشخاص على المسائل التي تقع ضمن سيطرتهم وعلى السلوك الذي لهم عليه تأثير مباشر.
- **السهولة.** ينبغي ان تكون خطط المحفزات سهلة. لا يجب ان يتخطى عددها الخمسة، كما يستحسن ان تكون أقل من ذلك. وعلى فريق العمل ان يفهم آليات الخطة.
- **المنطق.** على المؤشرات المخالرة ان تكون واضحة تماماً بالنسبة إليهم لكي تكون مشروعة.

- **الأهداف.** على الأهداف أن تكون قابلة للقياس والتنفيذ. فما من جدوى من اختيار المتغيرات التي يعتبرها الجميع مهمة جداً، على غرار خدمة العميل، في حين لا يعلم الجميع كيفية القياس بمصداقية أو كيفية تحديد الأهداف التي لا يمكن تحقيقها.

مواجهة مواطن الضعف. عند تقييم أداء المدير التنفيذي، على مجلس الإدارة ان يكون على استعداد لمواجهة مواطن الضعف في المؤسسة والإدارة والعمل على معالجتها. وقد أظهر العديد من الأمثلة انه لا يمكن التسليم بفعالية الإدارة. ويترتب على مجلس الإدارة تحديد المناطق التي يتسم فيها أداء المؤسسة بالضعف بسبب ممارسات الإدارة الضعيفة. ومن الممكن ان تشمل الأمثلة المراقبة المالية الضعيفة ومعنويات فريق العمل المتدنية وأنظمة المعلومات الضعيفة. أما مسؤولية مجلس الإدارة فهي الطلب ودعم الإدارة في النهوض بهذه المجالات ومراقبة عملية التحسين. يسهّل ترابط الثقة بين مجلس الإدارة والإدارة ومستوى تعرض المجلس إلى الأعضاء الآخرين من الإدارة العليا هذه العملية.

يعتبر تأثير الضعف في المؤسسة والإدارة سلبياً جداً. فمن جهة، ثمة مسائل إجرائية قد تنتج عن عدم خبرة الإدارة وتتطلب حلاً عملياً. ومن جهة أخرى، ثمة خطوات قد تشمل الاحتيال. وفي أي من الحالتين، الأداء الضعيف أو أعمال الاحتيال، على مجلس الإدارة ان يكون مستعداً للمواجهة، وفي اسوأ الحالات، فصل المدير التنفيذي من منصبه.

الا ان مواجهة الإدارة، قد تكون مهمةً صعبة ومزعجة لمجلس الإدارة. فأخطاء "التفكير ضمن المجموعة" يتم الابتعاد عنها بسرعة في حين لا يود أي من الأعضاء الأفراد الخروج عن نطاق صلاحياته أمام الآخرين ويتحدى المدير التنفيذي. وقد يعزى ذلك إلى حس من الوفاء الشخصي إلى المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة. وقد يتردد المدراء الأفراد لاتخاذ أس إجراء لأنهم غير أكيدين من أنهم على اطلاع على الموضوع كله. وبذلك، يشكّون بأن يكون المدير التنفيذي غافلاً عن الموضوع. تعتمد قدرة مجلس الإدارة واستعداده لاتخاذ القرارات الصعبة ومواجهة الضعف في المدير التنفيذي، وبالتالي في المؤسسة على ما يلي:

- درجة استقلالية العضو في مجلس الإدارة عن الإدارة

- المهارات في الريادة لدى المدراء الأفراد
- المناخ الذي يسمح بصرف المدير التنفيذي
- الآليات أو الفرص لمجلس الإدارة كمجموعة أو أفراد لرفع مخاوفهم
- الحصة الفعلية في المؤسسة أو تحديد أهداف المنظمة الدقيق.

يميل مجلس الإدارة في مرات عدة، وبنية جيدة، إلى مساعدة المدير التنفيذي المتسم أداءه بالضعف عبر الاضطلاع بإدارة بعض المهام أو المشاريع. إن هذه المقاربة هي غاية في الضرر لأنها تحجب مساءلة المدير التنفيذي وتأخر معالجة عدم الأهلية الفردية في حينها. علاوةً على ذلك، تحول هذه المقاربة عملية اتخاذ القرار من الأطراف القريبة من العمليات (الإدارة) إلى الأطراف الأبعد عنها (مجلس الإدارة). عليه، على المجلس تأدية واجبات الإدارة فقط بعدما يتخذ القرار النهائي حول عدم أهلية المدير بالقيام بذلك على أن يكون الأمر حلاً مؤقتاً ريثما يبرز بديل آخر.

التخطيط الاستراتيجي وتحديد السياسة

اما المضمار الثاني من مسؤوليات مجلس الإدارة فهو التخطيط الاستراتيجي وتحديد السياسة. وعلى الرغم من ان الحوكمة الفعالة تقضي بأن يشارك مجلس الإدارة بشكل لافت في عملية التخطيط الاستراتيجي، الا ان هذا الأخير يجب ان يضم ويتوقع ان يكون التفكير التخطيطي جزءاً من صفات القيادة التي يجلبها كبار المدراء التنفيذيين إلى المؤسسة. ومن شأن تنويع الخبرات في مجلس الإدارة تمكينهم من إعطاء المؤسسة بعداً فريداً لا يشبه بعد الإدارة. وفي حال لم يضف مجلس الإدارة أي قيمة لافتة إضافية على خطة المؤسسة الاستراتيجية، يكون لا يؤدي واجباته. لذا، على مجلس الإدارة توفير الإرشاد والإسهام في مضامير 3 متباينة: رصد المنحى الاستراتيجي في المؤسسة وإرساء السياسات التشغيلية الواسعة النطاق وحل المسائل الاستراتيجية عندما ظهورها.

<u>**تحديد الاتجاه.**</u> ليس غريباً ان تحتل الأولويات التشغيلية اليومية مكانة أهم من تلك التي تحتلها عملية التفكير بالتخطيط الاستراتيجي. وتتطلب الحوكمة الفعالة ان يعالج المجلس المسائل

الاستراتيجية التي لن تعالج سوى بهذه الطريقة، وبالتالي، تساهم بشكل لافت في تحديد أهداف المؤسسة على الأمد الطويل.

<u>تحديد سياسة المؤسسة.</u> تعتبر السمة المحورية في قيادة مجلس الإدارة العمل مع الإدارة على تحديد وتوضيح السياسات العامة في المؤسسة. على الصعيد العملي وباستثناءات قليلة، يجب ان يكون دور مجلس الإدارة مختلفاً عن دور الإدارة، ليس لجهة المواضيع بل لجهة المستويات ضمن المواضيع. على سبيل المثال، من الشائع جداً ان تأتي الإدارة للمجلي بسياسات عامة حول التعويض. في هذه المسألة، يمكن ان يقرر المجلس انه يجدر بالمؤسسة ان تعوض على فريق عملها برزم تنافس المؤسسات الأخرى التي في الحجم والنطاق عينه. بعدها، تترك الخطة الإدارية حول الأجر الحالي إلى الإدارة. الا ان مجلس الإدارة قد يشارك في تحديد السياسة حول سمات المناطق الذي ينوي ان يفتح فيها مكاتب فرعية جديدة فيما يترك للإدارة تحديد هذه المواقع الجديدة.

تسمح المقاربة التي تتمحور حول السياسة لمجلس الإدارة بأن يقوم بالتغيير الجذري وأن يضع الأنشطة التشغيلية والإدارية كلها في المؤسسة ضمن إطار السياسات المحددة. علاوةً على ذلك، تشجع هذه المقاربة على استخدام المدراء من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات إدارية استراتيجية من شأنها إبقاء المجلس مركزاً على ولايته.

في الواقع، يشارك كل فرد في المنظمة، من حيث لا يدري، بتحديد السياسة أو يؤثر على الوجهة الاستراتيجية في نشاطه اليومي. في هذه الحال، يكون مجلس الإدارة مفيداً اذ يحدد سلسلة من السياسات الواسعة النطاق والواضحة التي توفق بين المستويات كلها.

<u>تطوير الحلول وحشدها.</u> ان مجلس الإدارة الذي يذهب إلى أبعد من العناصر المذكورة أعلاه، عبر الاسهام في رصد التوجه الاستراتيجي وتحديد السياسات العامة، يساعد المؤسسة على تحديد التكتيكات والحلول لتحقيق الأهداف. بهذا المعنى، يوفر مجلس الإدارة الحوكمة إضافةً إلى الإرشاد. علاوةً على ذلك، يمكن للمجلس الذي يضم الأفراد ذوي المهارات الفنية المحددة ان

يساعد المؤسسة على معالجة المسائل القانونية والعلاقات العامة ومسائل جمع الأموال أو تلك المتعلقة بالتكنولوجيا أو التسعير.

التقييم الذاتي للمجلس

يشتمل مجال آخر من الحوكمة على التقييم الذاتي للمجلس كونه هيئة من الأفراد وكيانا دائما. وتشكل ثلاث مجالات أساس أي تقييم يطبقه المجلس على ذاته: الاستمرارية والتجديد والتقييم.

<u>الاستمرارية:</u> من القيّم جدّا أن يتمتع المجلس والمدراء الأفراد بمنظور خاص بالمؤسسة. وفي حال حصل انقلاب إداري، يعتبر منظور المجلس هذا فريد. حتى في الحالات التي تكون فيها استمرارية على المستوى الإداري، يشكل منظور المجلس إسهاماً مهماً بالنظر إلى تجربته الجماعية. وعليه، يجب أن يكون المجلس مسؤولا على تأمين الاستمرارية عبر التأكد من الحفاظ على "ذاكرة المؤسسة"، حتى بوجود الاستنزاف الطبيعي. وتقوم الآليات المستعملة لتأمين الاستمرارية على تصميم بنود مجلس الإدارة وسياسات الخلافة.

<u>التجديد:</u> بعد أن تمت الإشارة إلى ضرورة الاستمرارية، هناك ضرورة لإدخال مدراء جدد للقدوم بوجهات نظر ومواهب وخبرات جديدة. وبالعمل في مجال الإدارة، يمكن لأعضاء المجلس أن يصقلوا حوكمة فعالة منذ الأساس، وذلك عبر رصد مدراء جدد قادرين على تعزيز عمليات المجلس. ويقوم الحل الأمثل على أن تكون تركيبة المجلس قائمة على توازن ما بين المدراء القدامى والجدد.

<u>التقييم:</u> سبق أن تمت مناقشة في السابق أنّه بالنظر إلى الأطر المتناقضة لمراجع المجالس والإدارة، يقوم تعريف أداء المجلس على أنه معرض لمخاطر مجموعة من الحركيات المعقدة. ويقر مجلس فعال بضعفه ويضع آليات تقييم ذاتي لنفسه. ويمكن تقييم أداء المجلس ضمن ثلاث فئات: الدور وأسلوب العمل والمدراء بحدّ ذاتهم. ومع أن التقييم الذاتي لا يزال من الإجراءات الإدارية النادرة، فإن عددا متزايدا من الهيئات بات يلجأ إليه. (تتم مناقشة تقييمات أداء المجلس في مرحلة لاحقة من الفصل 3).

وبعد أن تم التعريف بالدور الرئيس وبمسؤولية مجلس الإدارة، من الضروري أيضا فهم أداء مجلس التمويل الأصغر لمهامه ضمن سياق أوسع نطاقا. ويتطرق النقاش الآن إلى هذا الموضوع.

السياق المحيط بالحوكمة

جمل غير مكتملة وغير مفهومة

الجدول 3: العاملون في بيئة الحوكمة وفقا للنوع المؤسسي لمؤسسة التمويل الأصغر

		تعاونية عامة	**الصندوق التعاضدي**	
موفرو رأس المال	الأطراف المانحة من أفراد ومؤسسات ومصارف تجارية (حدود التسليف)، موفرو ضمانات، المنظمة غير الحكومية بحد ذاتها من خلال الأرباح غير الموزعة	المؤسسات المالية الحكومية الثانية والثالثة	مدخرات وإيداعات المالكين والأعضاء ومصادر التمويل الخارجية على غرار الأطراف المانحة وصناديق السيولة التي تنظمها الاتحادات الوطنية والدولية	المستثمرون الساعون لتعزيز الربح والمستثمرون المؤولون اجتماعيا والأرباح غير الموزعة في مالمظمات غير الحكومية والإدارة والموظفون والمدخرات والإيداعات والأوراق المالية التي توفرها

				المصارف التنموية المتعددة الأطراف في القطاع العام
الهسئة المنظمة	لا سلطة منظمة للمنظمات غير الحكومية. وقوانين قليلة في المنظمات الحكومية في الدول النامية	إشراف المصارف والمصرف المركزي ووزارة المال	هيئة منظمة للاتحاد الائتماني حيث تكون متواجدة	إشراف المصارف
أصحاب حق آخرون	عملاء وموظفون ومورّدو خبرات (على سبيل المثال، مستشار قانوني)	المسؤولون الحكوميون والعملاء والموظفون والموردون	الأعضاء على غرار العملاء والموظفون والموردون	المساهمون والموظفون والعملاء والموردون

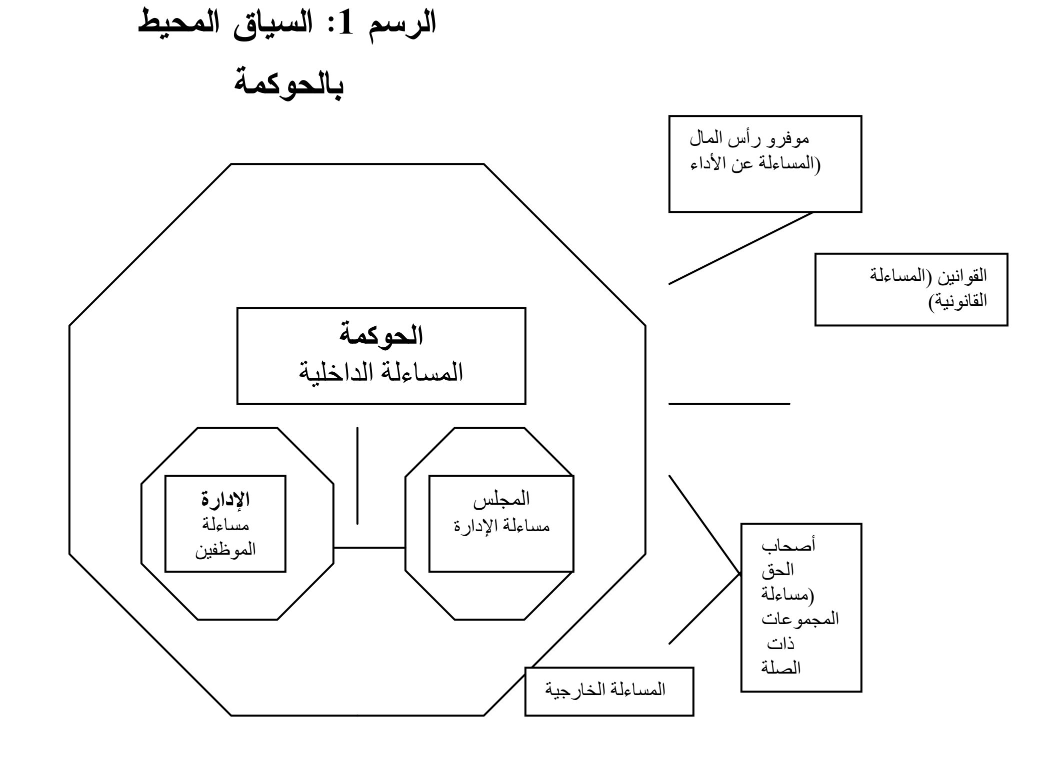
سيأتي العملاء المهتمون بنوعية الخدمات وأصحاب الحق عندما تلبي مؤسسة التمويل الأصغر احتياجاتهم، ويرحلون عندما لا يلقون الرضا. وتماما كما هي حال الموظف الذي يطلب تعويضا معيّنا وبيئة عمل نوعية، يفضل أصحاب الحق العمل في مؤسسة أو البحث عن وظيفة أخرى.

ويجب أن يعمل كل مجلس تأمين أصغر على تقييم بيئة الحوكمة لديه. وإلى أي طرف خارجي تتم مساءلة مؤسسة التمويل الأصغر وبأي طريقة؟ هل تستجيب حوكمة المؤسسة بطريقة مناسبة وملائمة إلى توقعات الأطراف الخارجية المعنية؟ كيف تختلف المساءلة ضمن التركيبات المؤسسية الأربع في مؤسسات التمويل الأصغر، وهي غير متوخّي الربح وذات الطابع العام وذات الأسلوب التعاوني والخاص/المتوخي للربح؟ وهناك مجموعة من المشاركين الخارجيين لكل

تركيبة وستشكل توقعاتهم إطارا لعمل المجلس. علما أن المشاركون من الخلرج ومطالبهم المتعلقة بالمؤسسة على تغير مستمر ويطلبون تقييما مستمرا ودقيقا.

تربط الأطراف الخارجية والمجلس والعمليات الداخلية التي تتحكم بها الإدارة علاقة ديناميكية. ويطلب المجلس مساءلة من الإدارة التي تسائلها أطراف خارجية، وعليه التأكد من أن استراتيجية المؤسسة وعملياتها تلائم هذه الأطراف. ويجب أن يقيّم المجلس باستمرار ما هي الأطراف الخارجية الأكثر أهمية بالنسبة إلى المؤسسة. ويعكس الرسم1 السياق الذي يعمل المجلس ضمنه وعلاقته بالقوى الخارجية المعنية بالمساءلة. وتتطلب الحوكمة الفعالة أن يفهم أعضاء المجلس السياق الذي يعملون فيه وأن يستجيبوا لمتطلباته.

الرسم 1: السياق المحيط بالحوكمة



موجز: شروط الحوكمة الفعالة

بعد تحديد أدوار المجلس، يجب التقيد بالشروط التالية لضمان حوكمة فعالة ضمن مؤسسة.

1. يجب أن يتمتع المدراء بما هو على المحك. والأهم هو اهتمامهم بالرسالة المؤسسية. أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات غير المتوخية للربح، شأنهم شأن أعضاء مجلس إدارة كثيرون في مؤسسات عامة، لا يقومون بأي استثمارات نقدية في الشركة التي ينتسبون إلى مجلسها. إلا أن ما هو على المحك لديهم يقوم على استثمارهم الخاص للوقت والطاقة لأنهم شاركوا كليا في رسالة المؤسسة. وقد تشكل سمعتهم الشخصية تحفيزا ثانويا. ولكن إن كان هذا التحفيز الرئيسي لأعضاء مجلس الإدارة، قد يشك المرء في قدرتهم على البقاء إن كانت المؤسسة لتواجه أوقاتا صعبة. وسيكون المدراء الذين استثمروا نسبة كبيرة من قيمتهم الصافية في المؤسسة عادة شديدي التيقظ حيال أداء المؤسسة. مع أن هذا لا يعني أن الذين لم يستثمروا مواردهم الخاصة إنما التزموا كثيرا برسالة المؤسسة لن يكونون متيقظين بالطريقة ذاتها حيال سلامة المؤسسة, وتقوم النقطة الأساسية على أنه في محيط غير متوخ للربح (وإلا حد محدود/ مع مدراء الشركات العامة الذين لم يقوموا باستثمار كبير في المؤسسة) من الضروري جدا رصد المدراء الذين التزموا بصدق برسالة المؤسسة.

2. يجب أن يتميز المدراء الأفراد بالمواصفات التالية:

- كفاءة قيادية وتفكير من يتمتع برؤيا وقدرات إدارية
- كفاءة تقنية وتجربة متصلة بعمل المؤسسة (مثلا: في المجال المالي والقانوني والتسويقي)؛
- تفكير مستقل وعدم انصياع لرئيس مجلس الإدارة؛
- التزام صادق منذ البدء بأنشطة المؤسسة
- الرغبة في تكريس وقت خاص للمشاركة الناشطة.

3. يجب أن يتم تحديد مسؤوليات المجلس والإدارة بوضوح تام. وينعكس ذلك بفهم جذري على مستويي المجلس والإدارة لكون دور المجلس استراتيجيا أكثر منه تشغيليا.
4. من الضروري توافر إجراءات في الإدارة (المجلس) تكون شديدة الوضوح وتطبق باستمرار، ويجب أن تستند إلى الجدارة وتكون محمية من التأثير الشخصي والسياسي.
5. يجب إرساء أنظمة معلومات وقنوات اتصال قوية ضمن المؤسسة لتوفير معلومات ذات صلة في الوقت المناسب لقياس أداء المؤسسة في مجالات على غرار نوعية محافظ الأعمال والربحية وإدارة الموارد البشرية والأهداف البرنامجية. وفي حالات كثيرة جدا، تكون المعلومات التي يوفرها المجلس موجهة إلى معطيات المحاسبة، وهو أمر غير كاف إن جاء وحيدا.
6. من الضروري توافر رئيس مجلس إدارة ماهر يدر الاجتماعات بطريقة فعالة ويسلط الضوء في جدول الأعمال على المسائل والسياسات الكبرى. ويجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة قادرا على سد الثغور في الآراء، وهي غلبا ما تظهر لدى المدراء المستقلي الرأي.
7. يجب إرساء آليات للسماح بالمدراء الأفراد بالمشاركة، وقد تأتي على شكل لجان. ويتطلب هذا الإجراء تخطي نزعة المدراء إلى المشاركة غير الناشطة وإحباط عقلية "التفكير الجماعي".
8. من الضروري توافر مناخ وتركيبة يخولان التقييم الذي يستند إلى النقد. ويجب أن يشتمل ذلك على علاقة ثقة ما بين رئيس مجلس الإدارة والمدراء الأفراد. ويجب عقد اجتماع دوري (بدون رئيس مجلس الإدارة)، تعطى خلاله نبذة موجزة عن الأداء لتقييمه، ويحظى المدراء فيه بفرصة الإفصاح عن مخاوفهم قبل أن تنشأ أزمة. ويجب أن يطلب رئيس مجلس الإدارة دوما معلومات عن فعالية المجلس من أعضاء مجلس الإدارة الآخرين والموظفين الكبار.
9. يجب إرساء سياسات المجلس وإجراءاته للتأكد من استمرارية رئاسة المجلس ومشاركة المدراء الأفراد. ويجب الحفاظ على الذاكرة المؤسسية لحفظ كيان مجلس الإدارة.

بعد عرض لأدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة وتحديد شروط النجاح، سيسلط الفصل التالي الضوء على مشاكل الحوكمة المتعلقة بالتمويل الأصغر بشكل خاص. ويجب أن تفهم مجالس مؤسسات التمويل الأصغر هذه المشاكل لتمارس وظيفة الحوكمة بفعالية أكبر.

الفصل الثاني
مسائل الحوكمة في مجال التمويل الأصغر

حدّد الفصل الأوّل العناصر الأهم في الحوكمة الفعالة أية مؤسسة وسجّل ملاحظات عامة حول مؤسسات التمويل الأصغر. إلا أن عمليات التمويل الأصغر تطرح مسائل تتطلّب بحدّ ذاتها تحليلا مفصّلا وإدراجها في إطار مناقشة الحوكمة في مجال التمويل الأصغر, والمسائل الدقيقة تأتي على الشكل التالي:

- المهمة المزدوجة لمؤسسات التمويل الأصغر؛
- ملكية مؤسسات التمويل الأصغر؛
- مسؤولية التدقيق في مجلس الإدارة؛ و
- تقييم المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر.

المهمة المزدوجة: الموازنة بين التأثير الاجتماعي والأهداف المالية

نشأت مؤسسات التمويل الأصغر، في معظم الأحيان، بمهمة مزدوجة تجمع بين الأهداف الاجتماعية والمالية. وتسعى المهمة الاجتماعية لتأمين الخدمات المالية إلى أوسع شريحة ممكنة من السكان ذوي الدّخل المنخفض؛ ويوجه الهدف المالي المنظمة لتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي، الذي يسمح بتأمين الخدمات على نحوٍ ثابت بدون الاعتماد على الدّعم.

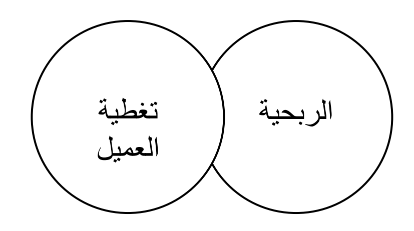
وفي ظلّ تطوّر مؤسسات التمويل الأصغر، تمكنت من تحقيق تطوّر مالي بمستوى آخذٌ بالتحسن تدريجيا. ونجحت مؤسسات التمويل الأصغر الأكثر تطورا في تغطية نفقة عملياتها – مغطّية التكاليف جميعها من خلال الدخل المتأتي عن طرح الخدمات المالية. وإن تلك المؤسسات التي سعت إلى زيادة عدد أصحاب المشاريع الصغيرة بشكل كبير، وفي بعض الأحيان، سعت إلى توسيع أنواع المنتجات المطروحة في هذا القطاع (على غرار المدّخرات) قد حوّلت توجهها إلى مصادر رأس المال الخاصة وأسّست المؤسسات التي تحكمها الأنظمة. وبما أن الأرباح هي مكوّن أساسي لاستقطاب رأس المال الخاص، فإن مؤسسات التمويل الأصغر تواجه صعوبة في الموازنة

بين الأهداف الاجتماعية والمالية: أي التمكّن، من جهة، من الوصول إلى أعداد كبيرة من أصحاب المشاريع الصغيرة والحصول، من جهة أخرى وفي الوقت نفسه، على الأرباح. وفي هذا الإطار، أدّت مجالس الإدارات دورا أساسيا في التأكّد من استجابة مؤسسة التمويل الأصغر بالشكل المناسب لتحقيق الهدفين.

ويمكن وضع مؤسسات التمويل الأصغر في إحدى الخانات الثلاث، استنادا إلى كيفية تحديدها مهمتها. في الرسم رقم2، تمثّل إحدى الخانات بشكل دائرة *تغطية العميل* (كما هو الأمر محدد من خلال العدد والمستوى الاقتصادي للعملاء الذين تمّ التوصّل إليهم). وأما الدائرة الثانية في هذا الرسم فتمثّل *الربحية*، التي تقاس من خلال العائدات الإيجابية التنافسية على الأصول أو العائدات على الاستثمار. وأما تشابك الدائرتين، فيمثّل التقاطع بين *الربحية* و*تغطية العميل*.

وتقع معظم مؤسسات التمويل الأصغر غير الحكومية ضمن دائرة *تغطية العميل*. بالنسبة لهذه المؤسسات، يقاس النجاح في تنفيذ المهمة من خلال عدد أصحاب المشاريع الصغيرة ومستواهم الاقتصادي الذين تقدّم إليهم الخدمات. بالرغم من عدم تمتّع العديد من المنظمات غير الحكومية بالاكتفاء المالي الذاتي، إلا أن البعض منها الواقع في هذه الخانة قد وضع الاكتفاء المالي الذاتي هدفا موازيا لتغطية العميل. إلا أن المنظمات غير الحكومية التي تحولّت إلى مؤسسات تتوخى الربح لا بدّ أن يتخطى هدفها الاكتفاء المالي الذاتي ليصل إلى إدراج توليد الأرباح في إطار مهمتها. وتمتلك مؤسسة التمويل الأصغر المتوخية للربح، إلى جانب مجموعة من المنظمات غير الحكومية، مهمة مزدوجة يوضّحها التقاطع بين دائرتي *تغطية العميل والربحية*.

الرسم رقم 2: المهمة المزدوجة لمؤسسات التمويل الأصغر



واستنادا إلى ما أظهره العديد من المؤسسات، فإن هدفي تغطية العميل والربحية ليسا حصريّان على نحوٍ متبادل، كما أنه لا تبادل بين الأهداف الاجتماعية المتمثّلة بتأمين الخدمات إلى عملاء شديدي الفقر من جهة، وتوليد الأرباح من جهة أخرى. وفي أنحاء أخرى من العالم، المؤسسات التي تعمل بصفتيها منظمات غير حكومية ومؤسسات تحكمها الأنظمة هي خير مثال على هذه النقطة:

"بنكوسول" (بوليفيا) و"لوس أنديز" (بوليفيا) "أكسيون كومونيتاريا ديل بيرو" (بيـــرو) وK - Rep (كينيا)، وABA (مصر)، وASA (بنغلادش)، إلى جانب مؤسسات أخرى. فعلى سبيل المثـــال قروض المرة الأولى التي يقدمها بنك "بنكوسول" تبدأ من 125 دولار ليبلغ معـــدّلها 800 دولار؛ كما وأنه انطلاقا من كانون الأول/ديسمبر 1997، كان بنك "بنكوسول" من بين المصارف الأكثر تسجيلا للأرباح في بوليفيا، وذلك استنادا إلى العائدات على الأصول والأسهم. وأما وASA فـــي بنغلادش فبلغت قاعدة عملائه 630 ألف منذ كانون الأول/ديسمبر سنة 1997، في حين أن اكتفاءه المالي الذاتي اقترب من نسبة 140% في ظل بلوغ معدّل القـــروض 106 دولار. وتقـــع هـــذه المؤسسات ضمن مساحة التشابك بين الدائرتين في الرسم رقم2.

في دائرة *الربحية*، نجد عناصر وافدة جديدة إلى مجال التمويل الأصغر – المصـــارف التجاريـــة وشركات التمويل – تظهر اهتمامها بسوق التمويل الأصغر نظرا إلى إمكانيات الربح المتـــوفرة. وتسعى هذه العناصر الوافدة وراء تغطية العميل لسبب وحيد فقط هو ارتباط خدمات تغطية العميل بسعيها إلى توسيع رقعة نفاذها في السوق.

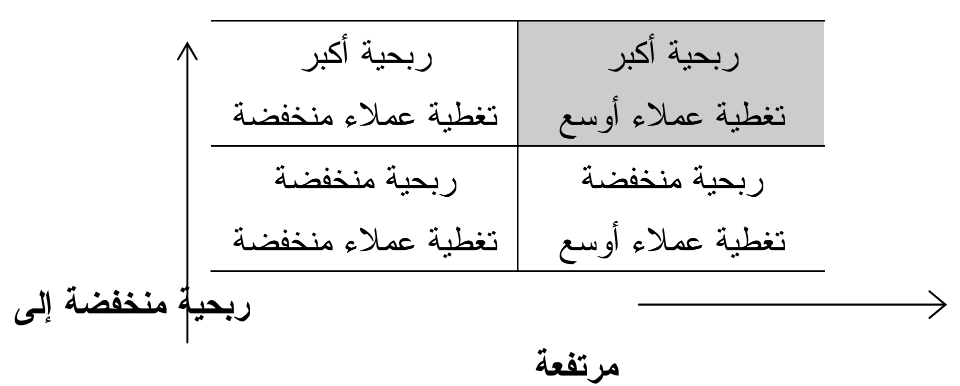
والموازنة بين شقّي المهمّة معقّدة لا سيما عندما لا يكون عمل التمويل الأصغر هو العمل الوحيد أو الأساسي الذي تقوم به المؤسسة. وينطبق هذا الواقع على المنظمة غير الحكومية المنخرطة في مجال التمويل الأصغر إلى جانب الرعاية الصحية، وتعلّم القراءة والكتابـــة وبـــرامج اجتماعيـــة أخرى، أو مؤسسة مالية تحكمها أنظمة يعتبر التمويل الأصغر فيها من أجزاء الأعمال الأساسية. في هذه الحالات، من المرجح ضعف حضور مسائل التمويل الأصغر أو غيابها علـــى مســـتوى مجلس الإدارة، فينتهي الأمر، في الحالات القصوى، بمدير التمويل الأصغر بتـــولي الاهتمـــام بالاستراتيجيات أو السياسات. وباختصار، فإن وظيفة الحوكمة يتولاها طاقم الموظفين بمـــا أنهـــا

على اتصال التمويل الأصغر. وفي الحالات هذه أيضا، من الممكن أن يتم تحويل أربـــاح وحـــدة التمويل الأصغر من قبل أعضاء مجلس إدارة المنظمة الحكومية والمؤسســـات الماليـــة المنظمـــة لتغطية العجز الذي تتسبب به البرامج الاجتماعية أو مشاريع الأعمال الأخرى. ويحدّ ذلـــك مـــن قدرة المؤسسة على تأمين تغطية واسعة للعملاء من جهة، وربحية أكبر من جهة أخرى.

ومن خلال تكوينه وسلّم أولوياته، يحدّد مجلس المدراء المدى الذي تسعى فـــي إطـــاره مؤسســـة التمويل الأصغر للحفاظ على التركيز المزدوج بشقّه المتعلّق بالربحية وشقه الآخر المتعلّق بتغطية العملاء. والحالة المثالية، بالنسبة لهذه المؤسسات التي تسعى لإرساء توازن بين هدفيها، تتمثّل بأن يتكوّن مجلس الإدارة من مدراء يمثّلون شخصيا التوازن المطلوب. وفـــي حـــال غيـــاب هـــؤلاء الأفراد، باستطاعة المؤسسات أن تملأ المقعد في مجلس الإدارة بعدد أشخاص معادل نسبيا مـــن التوجّهيْن. على الصعيد التجاري، باستطاعة المصرفيين وأصحاب الأعمال تولي مهمـــة تـــأمين العمليات الفعالة والتركيز على المحصّلة النهائية. وأما لتمثيـــل أعمـــال التطـــوير، فباســـتطاعة الاختصاصيين الآخرين (على غرار الأكاديميين أو الذين يتبوأون مواقع قياديـــة فـــي المجتمـــع) التركيز على هدف تغطية العملاء في المؤسسة.

الرسم رقم 3 يظهر أن مجلس الإدارة الفعال لا بدّ أن يسعى، مـــن خـــلال قراراتـــه وسياســـاته الاستراتيجية، إلى توجيه المؤسسة نحو ما تمثّله مساحة الرّبع المظلّلة، حيث تحقق الربحية الأكبر و تغطية العميل الأكبر – كما هو محدّد هنا. من شأن هذه المقاربة أن تؤكّد أهمّية كلٍّ من المهمة الاجتماعية وتحقيق الربح بالنسبة لمؤسسة التمويل الأصغر، كما أنها تضيف إلى رصيد الخبـــرة لدى الذين تمكنوا من تحقيق هذه المهمة.

الرّسم رقم 3: الموازنة بين الربحية وتغطية العميل



تغطية عميل تتراوح منخفضة إلى مرتفعة (كما تم قياسها بعدد العملاء)

ملكية مؤسسات التمويل الأصغر

ترتبط مسألة الملكية على نحوٍ وثيق بمسألة الحوكمة. ويتألف مجلس الإدارة إما من مالكين أو من ممثلي مصالح المالكين. الموازاة بين مصالح المدراء الأفراد ومصالح المؤسسة هو عامل أساسي لتطبيق الحوكمة الفعالة. وتعتمد هذه الموازاة على فهم المسائل المتعلّقة بهيكليّة كلٍّ من مؤسسات التمويل الأصغر – وهي العامة وغير الربحية والربحية والاتحادات الائتمانية. وإن هيكلية المؤسسة بحدّ ذاتها لا تحدّد الحوكمة الفعالة. ولكلّ من هذه الهيكليات عوامل من شأنها أن تعزّز أو تحدّ من قدرة مجلس الإدارة على الاطلاع بالأدوار المناسبة والمسؤوليات.

الملكية العامة/هيكلية المؤسّسة الحكومية

بالاستثناء الوحيد الواضح الذي يشكّله المصرف الحكومي الإندونيسي، "بنك ركيات"، إن الملكية العامة للمؤسسات المالية المخصصة لتقديم خدمات للأفراد ذوي الدخل المنخفض شهدت فشلا على مرّ الوقت وعلى الصعيد العالمي. وفي الحالات القصوى، أدت السياسات الموضوعة، والحسنة النية إنما المضلَّلة، إلى تشويه السوق بعد أن وجّهت الائتمان نحو أصحاب المؤسسات الصغيرة بمعدّلات مدعومة. وكانت نتيجة هذا التوجه مستويات غير محمولة من عدم التزام المقترضين وتقويض كبير للثقة العامة في مبادرات الحكومة التنموية. كما أن التدخل السياسي والفساد أمعنا في تقويض مقاييس الأداء والثقة.

بالرغم من فشل النموذج المعتمد خلال العقود الثلاثة الأخيرة، إلا أن الملكية العامة لمؤسسات التمويل الأصغر قد تنجح في إطار السياسات الائتمانات الصحيحة على الصعيد الاقتصادي والآليات لحماية الأصول المؤسّساتية من التلاعب السياسي. كما أن بنية الفروع الواسعة التي يتميّز بها العديد من المصارف الحكومية، والموارد المالية المهمة التي يؤمنها القطاع العام لأي مشروع في مجال التمويل الأصغر هي جميعها عوامل تستحق فهم العناصر التي تجعل من تدخّل القطاع العام في مجال التمويل الأصغر ناجحاً. والعديد من الجهود الحديثة جديرة بالاهتمام على غرار المقاربات الجديدة؛ إلا أن مراحل تطويرها المبكرة تحول دون التوصّل إلى استنتاجات بشأنها.

وأفريقيا الجنوبية تقدّم أحد أمثلة مشاركة الحكومة في إطار الشراكة العامة– الخاصة والمتمثّل بشركة المقاول الناشئ، "خولا"، الذي يؤمن الأموال اللازمة التي يحتاجها قطاع أصحاب المؤسسات الصغيرة. ونشأت "خولا" كشركة عامة سنة 1996، وهي حاليا ممَوّلة بأموال عامة وتؤمن المنتجات التالية:

- قروض الأعمال لمؤسسات التمويل الأصغر؛
- قروض بداية المشاريع المخصصة لمؤسسات التمويل الأصغر الناشئة؛
- المساعدة التقنية لمؤسسات التمويل الأصغر؛
- استثمار حقوق الملكية في الشركات؛ و
- صندوق ضمان يسمح لمؤسسات التمويل الأصغر بالاقتراض من المصارف التجارية.

وتلتزم شركة "خولا" بمبادئ السوق في تطبيق عملياتها. وتمتلك الحكومة تمثلا في مجلس الإدارة. ولدى تسجيل الصندوق عائدات كبيرة واستقطابه مستثمرين من القطاع الخاص، من المفترض عندئذٍ أن تتضاءل مشاركة الحكومة. وحدوث ذلك سيشكّل اختبارا فعليا للقدرة على إبعاد النزعة السياسية لمشاركة الحكومة في مجال مؤسسات التمويل الأصغر في ظل جوٍّ مشحون سياسيا.

ويشكّل مصرف "بنكو ديل نورديستي برازيل"، وهو مصرف حكومي بصدد يدخل حاليا في مجال التمويل الأصغر، مثالا آخرا على مشاركة الحكومة. ويمتلك المصرف شبكة فروع واسعة وما يقارب 180 فرع، كما أنه يحيط بالعناصر المنهجية الأساسية التي أوصلت إلى تحقيق النجاح في

هذا المجال (على غرار معدلات الأسواق، وحجم القروض الآخذ بالازدياد، إلخ...). وإذا تمكن المصرف من عزل نفسه عن الضغط السياسي من قبل الحكومة – في ما يتعلق بأعداد العملاء الهدف التي تم التوصّل إليها، على سبيل المثال، وهو أمر من المرجح أن يكون ذلك ملائم سياسيا إنما قد يؤدي إلى نمو غير مستقرّ – فإن وجود مصرف " "بنكو ديل نورديستي برازيل" في مجال التمويل الأصغر قد يكون واعدا.

وفي المقلب الآخر من نطاق مشاركة الحكومة يظهر مثال آخر هو مصرف التمويل الأصغر المنشأ حديثا في بيرو، "ميبنكو". وأعلن الرئيس ألبرتو فوجيموري إنشاء هذا المصرف في قمة "الائتمان الأصغر" في شباط/فبراير سنة 1997؛ وتأسس مصرف "ميبنكو" رسميا في نيسان/أبريل سنة 1998. وفي هذه الحالة أدّت حكومة البيرو دورا أساسيا في تسهيل الإجراءات الضرورية لتأسيس المصرف وفي جمع الجهات المستثمرة المحتملة لضمان الملكية الخاصة بالكامل. على سبيل المثال، ساهم الحكومة في طرح مصرفي "بنكو دي كريديتو" و"بنكو ويز"، بحيث بلغت ملكيتهما في المصرف 6,5%. وأما الأسهم المتبقية فتمتلكها " "أكسيون كومونيتاريا ديل بيرو" التي قامت ببيع حافظتها من الشركات الصغيرة إلى "ميبنكو" (60%)؛ من قبل "PROFUND" (20%)؛ ومن قبل " أكسيون" الدولية (7%). وتضم "ACP" في مجلس إدارتها تسعة أعضاء. ولا تمتلك حكومة بيرو أية حصة مشاركة في "ميبنكو"؛ وبدلا من ذلك يحضر المجلس ممثل الرئيس الذي تتم دعوته لمدة سنتين، ما يعطي الحكومة هامش رأي وليس هامش تصويت.

وبخلاف حالة " ميبنكو" في بيرو، أمنت الأرجنتين مبلغ 40 مليون دولار للاستثمار في مجال التمويل الأصغر. تم تأسيس مؤسسة "FONCAP, S.A." وهي ضمن اتفاق ائتماني مع الحكومة الأرجنتينية، سنة 1997 لإدارة الموارد التي تؤمنها الحكومة الأجنتينية بشكلٍ كامل. وهدف " FONCAP " هو المساهمة في قيام البنية التحتية الضرورية لزيادة الخدمات المالية لأصحاب المشاريع الصغيرة في الأرجنتين. وستساعد "FONCAP " في تطوير المنظمات غير الحكومية وستساعد مؤسسات التمويل الأصغر الأخرى في منح القروض إلى أصحاب المشاريع الصغيرة من خلال تقديم خدمات مالية وغير مالية إلى مؤسسات التمويل الأصغر. وبنية هذه المؤسسة، حيث تمتلك الحكومة حصة أقلية، يضاف إليها واقع أن إدارتها تتولاها شركة خاصة، هما عاملان يساعدان على عدم تسييس البرنامج.

وتظهر الأمثلة السابقة تطور في المقاربات التي تعتمدها بعض الحكومات في ما يتعلق بالملكيـــة العامة لمؤسسات التمويل الأصغر, وتظهر المبادرات الحديثة خليط متعدد من الشــراكة العامـــة والخاصة، وآليات عدم تسييس المؤسسات، والتزام متزايد بمبادئ السوق. وبالرغم من حداثة هذه الجهود المبذولة – لا سيما وأنها نشأت وانطلقت خلال السنوات الثلاث الأخيرة – فإنه إذا كتـــب لها النجاح، من شأنها أن تمهّد الطريق أمام مقاربات إضافية من قبل حكومات أخرى.

هيكلية المنظمات غير الحكومية التي لا تبغي الربح

على الرغم من أن بعض المنظمات غير الحكومية أصبحت مؤسسات منظمة لتتمكن من الولوج إلى مبالغ أكبر من رأس المال والمدخرات، الا ان غالبية مؤسسات التمويل الأصغر في العالم تعمل على شكل منظمات حكومية. بالتالي، من المهم فهم مواطن الضعف والقوة في حوكمة هذه الهيكلية من المنظمات غير الحكومية.

ما من مالك في المنظمات التي لا تبغي الربح. وتوفر الجهات المانحة رأس المال لمؤسسات التمويل الأصغر التي لا تبغي الربح على شكل منح أو قروض ميسرة. قد تكون تلك مؤسسات خاصة أو الوكالات الأجنبية للمساعدة التابعة للحكومة والمؤسسات المتعددة الأطراف والافراد. في هذه الحالة، على من يؤتمن مجلس الإدارة في المنظمة التي لا تبغي الربح؟ أمام من هو المجلس مسؤول؟ وعلى الرغم انه يمكن تحديد أصحاب حقوق اساسيين عدة في المنظمة غير الحكومية، كما أشير إليه في الجدول 4 (راجع هيكلية المؤسسة التي لا تبغي الربح) لأن الإجابة على سؤال تمتد على نطاق أوسع من ذلك الخاص بأي من العناصر المحددة في الجدول. فقبل أي شيء، يعتبر مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية مسؤولاً عن المهمة المؤسساتية كما تم التعريف عنها والموافقة عليها من قبل المجلس الحالي والمجالس السابقة. بالتالي، من الملح ان تكون مهمة المؤسسة محددة بشكل واضح معممة على كافة أصحاب الحقوق في المؤسسة بما في ذلك الجهات المانحة والمقرضين وفريق العمل والعملاء.

ما الذي يدفع أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات التي لا تبغي الربح إلى تأدية واجب الإخلاص والرعاية بشكل مسؤول؟ هنا أيضاً تكمن الإجابة في المهمة المؤسساتية. فمجلس الإدارة يتألف من أعضاء يتسمون بالالتزام المتين بالمهمة، الأمر الذي يدفع بالأفراد إلى تأدية واجب الإخلاص وواجب الرعاية بمسؤولية. كما تمت مناقشته في الفضل الأول، لا يمكن ضمان ان يبقى المدراء إلى جانب المؤسسة لمساندتها في أوقات الشدة الا اذا كان المجلس يتمتع بحس الالتزام المتين بالمهمة. وتوفر سمعة المدراء الشخصية ومصداقيتهم، المتصلة علناً بحالات النجاح والفشل، قوة ملزمة لتطبيق برنامج الحوكمة الفعالة.

كما أظهرته الأمثلة حول فشل الحوكمة في المنظمات غير الحكومية، يجب ان بتحلى المدراء، إلى جانب التزامهم بالمهمة، بالقدرة على تأدية واجباتهم بشكل مسؤول. فالأمر يتعلق (1) بضميرهم وحسهم الأساسي حيال الأعمال –ما يسمح لأعضاء مجلس الإدارة بتحديد الإشارات التي تدل على المشكلة (2) باستعدادهم لطرح الأسئلة الصعبة ومواجهة باقي أعضاء مجلس الإدارة والإدارة بالمشاكل التي يحددونها. علاوةً على ذلك، على المدراء تجنب المواقف التي أدت مرات عدة من قبل إلى مشاكل كبيرة أو إلى إخفاقات. أما الخطأ المشترك فهو تركيز السلطة بين أيدي المدير التنفيذي الذي قد لا يراقب الإدارة بشكل مناسب والذي يمكن ان يسير بالمؤسسة إلى الهلاك. والمثل على ذلك "كوربوسول" في كولومبيا، الذي اعطى سلطة كبيرة إلى مدير تنفيذي غير كفؤ، من بين مشاكل أخرى كثيرة.

ويمكن ان نقول ان هيكلية الملكية في المنظمة غير الحكومية التي ليس لها أي مالك حقيقي تظهر ضعفاً في نموذج المنظمة غير الحكومية. الا انه لا يجب الاستنتاج ان غياب الملكية يؤدي بالضرورة إلى مؤسسات غير مستقرة وعالية المخاطر. فأمثلة مؤسسات التمويل الأصغر التي تدخل في خانة هذا النموذج تقدم حالات تراوح من الاكثر فشلاً إلى الأكثر نجاحاً. على سبيل المثال، حصد نموذج المنظمة غير الحكومية نجاحات عدة في محال التمويل الأصغر عندما التزم أعضاء مجلس الإدارة الافراد بشكل وثيق بمهمة المؤسسة وتمتعوا بالقدرة على إرشاد مؤسسة التمويل الأصغر استراتيجياً ومساءلة الإدارة حول الأهداف الخاصة بالاداء.

وتبقى الحوكمة الجيدة قاسماً مشتركاً بين المنظمات غير الحكومية الناجحة. على سبيل المثال، تشمل هذه الأمثلة المتعددة "بروديم" في بوليفيا و"أكسيون كومونيتاريا ديل بيرو" و"أديمي" في جمهورية الدومينيكان وبرنامج المؤسسة الريفية في كينيا و"أبا" في مصر و"براك" وجمعية الانماء الاجتماعي في بنغلادش و"شار" في الهند. وقد ولد نجاح هذه المؤسسات خياراً لها لكي تتجول إلى مؤسسات مالية منظمة تبغي الربح، وهو خيار اعتمدته العديد من هذه المؤسسات. وكانت الحوكمة الفعالة والشفافية حول مفهوم الملكية في حالة ليس فيها مالك حقيقي العامل الأساسي الذي أدى إلى نجاح هذه المؤسسات.

هيكلية المؤسسة التي تبغي الربح

ثمة نوعان من مؤسسات التمويل الأصغر التي تبغي الربح. تشمل الأولى البنوك التجارية والشركات المالية الموجودة المشار إليها في هذه الدراسة بعبارة "المؤسسات المالية التقليدية"، التي اختارت توسيع نطاق خدماتها إلى قطاع المشاريع الصغرى. يتم تأسيس الوحدات التابعة أو الفروع ضمن هذه المؤسسات للقيام بعمليات التمويل الأصغر، ويشكل مبلغاً متواضعاً من إجمالي موجودات المؤسسة المحفظة للتمويل الأصغر. وقد برزت معظم هذه الأمثلة الموجودة عن هذه المؤسسات في أميركا اللاتينية بما في ذلك "بنكو ديسارويو" في تشيلي و"بنكو سوليداريو" في اكوادور و"مالتي كريديت بنك" في باناما و"فينانسييرا فاميليار" في باراغواي، بين العديد من الأسماء الأخرى. تتقلص هذه المؤسسات لأنها تعتقد انه بسبب توفر منهجية التمويل الأصغر سوف تتمكن من تحقيق الأرباح بالعمل في هذا القطاع. والحال ان المستثمرين يوفرون رأس المال لهذه على امل الحصول على عائدات على خصصهم التي تنافس الاستعمالات الأخرى لرأس مالهم. وطالما ان التمويل الأصغر يوفر عائدات تنافسية غير معرضة لمخاطر كبيرة لهذه المؤسسات، يرجح ان تستمر في العمل في هذا المجال وتتطور.

أما النوع الآخر من مؤسسات التمويل الأصغر التي تبغي الربح فهي المنظمات غير الحكومية التي تنشئ مؤسسات مالية منظمة، وهو موضوع سيتم التركيز عليه في القسم المتبقي من هذه الفقرة. على عكس مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر التي لا تبغي الربح، يشمل أو يمثل مجلس الإدارة في هذه الحالة أصحاب الحصص في رأس المال الذي تم استثماره في المؤسسة.

من يستثمر في مؤسسات التمويل الأصغر الحديثة العهد هذه؟ ما الذي يدفعهم إلى الاستثمار وهل من مزيج مناسب من هؤلاء المستثمرين لتحقيق الحوكمة الفعالة؟ بهدف الإجابة على هذه الأسئلة لا بد من تحديد طبيعة رأس المال المخاطر به وطبيعة أصحاب الحصص الأعضاء في مجلس الإدارة في مؤسسات التمويل الأصغر الناشئة تلك التي تبغي الربح.

في ما عدا بعض الاستثناءات القليلة، ما من رأس مال خاص صافٍ تقريباً يستثمر في مؤسسات التمويل الأصغر الحديثة العهد هذه. في الواقع، يوفر المستثمرون من القطاع الخاص راس المال الخاص الصافي إلى جانب الشركات وصناديق الاستثمار والمؤسسات المالية التي تعنى فقط بتحقيق العائدات على استثماراتها. فمؤسسات التمويل الأصغر المتخصصة هذه بدأت تبرهن انها قادرة على تحقيق العائدات التنافسية على غرار "بنكوسول". الا ان مؤسسات التمويل الأصغر المنظمة لا تزال فتية، وبالتالي، لا يتجاوز عمر النتائج اللافتة التي تم تحقيقها كمؤسسات منظمة، الأمر الذي يعزز ثقة المستثمر المحتمل في الشفافية وتبعاً، بتكرار هذه النتائج، عدد قليل من السنوات. في حال استمرت هذه المؤسسات بتسجيل النتائج الايجابية، يمكن ان نتوقع اتساع نطاق المشاركة في بناء رأس مال هذه المؤسسات من رأس المال الصافي.

اليوم، وبدلاً من رأس المال الصافي الخاص، ثمة أشكال عدة من رأس المال الاجتماعي يتم توفيره عبر مصادر أربعة أساسية: المنظمات غير الحكومية والمستثمرين من القطاع الخاص والهيئات العامة والصناديق المتخصصة. ولكل من أصحاب الحصص هؤلاء مخاوفه الخاصة. ففهم ما يمكن ان يخسره المالك أو يربحه يوضح العوامل التي تساهم في الحوكمة الفعالة في مؤسسة التمويل الأصغر، كما يشار إليه في الجدول 4. أما الشرح الذي يليه فيعتمد على ان المالكين المختلفين يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم ويتممونها بفعالية.

الجدول رقم 4: ما هي الرهانات التي يواجهها أصحاب مؤسسات التمويل الأصغر

منظمة غير حكومية	مستثمر خاص	كيانات عامة	صناديق
• مهمة المؤسسة	• العائد على الاستثمار	• مخاوف سياسية	• العائد ع

• العائد على الاستثمار • مخاوف طويلة الأمد • مصداقية أو صورة المؤسسة	• المحافظة على قيمة رأس المال • حسّ المسؤولية الاجتماعية	• اهتمام في الدخول إلى حقل جديد • العائد على الاستثمار	• مهمة الم • مخاوف

يبدي كل واحد من أنواع أصحاب مؤسسات التمويل الأصغر قلقاً حيال العائد على الاستثمار, إلا انه ثمة اختلافان مهمان بين أنواع أصحاب المؤسسات. الاختلاف الأول هو أن العائد على الاستثمار يشكل عادة مصدر القلق الأساسي للمستثمر الخاص وصناديق الأسهم, في حين أن المنظمات غير الحكومية والكيانات العامة قد يكون لديها أولويات أساسية أخرى. أما الثاني, كما حدِّد في مهمات المؤسسة, والمستثمر الخاص بالإضافة الى العائد المالي على الاستثمار, فيشمل أصحاب المؤسسات الذين يولون اهتماماً بعمق (مدى الفقر الذي يعاني منه العملاء) واتساع (عدد العملاء) تغطية العميل.

تظهر **المنظمات غير الحكومية** أن مستثمر في مؤسسات التمويل الأصغر في العمود الاول من الجدول رقم 4. وتتضمن الأمثلة منظمة "بروديم" التي تملك حالياً 35% من "بنكوسول" أو "كاي-ريب هولدنغز", التي ستملك 25% من "كاي-ريب بنك". تكون المهمة المؤسساتية لمنظمة غير حكومية على خطر عندما تلعب دور تملُّك في مؤسسة مالية تتوخى الربح. إلا أن استثمارها يُستخدم وسيلة للمنظمة غير الحكومية من أجل تعزيز مهمتها. وبالتالي, يكمن دور التملُّك الذي تؤديه في ضمان بأن مؤسسة التمويل الأصغر لا تغفل الحاجة لإرساء توازن بين الربحية وتغطية العميل. وبالإضافة الى توقّع عائد على الاستثمار اجتماعي ومالي يبدي صاحب منظمة غير حكومية قلقاً على المدى الطويل للمؤسسة, نظراً إلى أن المنظمة تواصل العمل في ميدان تطوير الشركات الصغرى بقدرة ما, فهي ملتزمة بهذا الاستثمار على المدى الطويل.

عند تقييم فعالية دور الحوكمة لمنظمة غير حكومية في مؤسسة غير حكومية, من المهم تسليط الضوء على مستوى الخبرة الجهد الذي يتطلبه هذا الدور. وإنطالاقً من ذلك, لا بد من أن تتمكن المنظمة غير الحكومية من تكليف أفراد لتأدية المهمة, مضحيةً أحياناً بأولويات أخرى على غرار

توفير الدعما لفني إلى مؤسسات أخرى. ويشكل وصف الشخص الذي تكلِّفه المنظمة غير الحكومية – خبرة واسعة وسهولة في إجراء الأعمال, فضلاً عن القدرة على التعبير عن الآراء بشكل مستقل في مجلس إدارة – عنصراً أساسياً أيضاً في ضمان تمثيل فعلي لمجلس الإدارة. علاوة على ذلك, تتطلب المراجعة الدقيقة لتقارير ومعطيات مالية وتوقعات تخصيص المزيد من الوقت وهي ضرورية للمشاركة الفعالت في مجلس إدارة مؤسسة تتوخى الربح. أخيراً، إلى جانب الموارد البشرية التي تستعين بها المنظمة غير الحكومية, على هذه الأخيرة أن تخصِّص موارد مالية لتغطية نفقات مرتبطة بالسفر للتمثيل في مجلس الإدارة. في حال توجَّب على منظمة غير حكومية أداء دور مهم (مثلاً, كرئيس مجلس إدارة أو عضو اللجنة التنفيذية في مجلس لا يبغي الربح), عليها عندئذ إجراء استثمار كبير لجهتي الوقت والسفر للموظفين على المستوى التنفيذي.

يولي **المستثمر الخاص** أهمية كبيرة للمحافظة على قيمة رأس المال والحصول على عائد على استثماراته. ولكن كما ورد أعلاه, وبالنظر إلى مستوى نضج ميدان التمويل الأصغر, إن المستثمر الخاص بكل ما للكلمة من معني, يكون نادراً في معظم الأسواق. ولغاية الآن, إن معظم الاستثمار الخاص في التمويل الأصغر يرافقه مستوى من المسؤولية الاجتماعية, إلى درجة أن المستثمر الخاص يجري استثماراً في مؤسسة تمويل أصغر "ذات أهمية" في نظره (بشكل مستقل عن المبلغ الإجمالي), وسيجلب إلى مجلس الإدارة اهتماماً بالغاً في تحديد الإنذارات المسبقة لمشاكل محتملة. وقد يؤثر تدهور العائدات على المستثمر الخاص سلباً, وفي حالة مؤسسة استثمار مسؤولة اجتماعياً, يضيف إليها جهداً ضعيفاً أو فاشلاً, وهي نتائج سيسعى المستثمر إلى تفاديها. إلا أن المستثمر الخاص لا يبدي قلقاً إزاء الربحية فحسب, ولكن في أفضل الحالات, يمكن أن يلجأ إلى رأس مال إضافي يسمح له بالاستجابة بشكل أسرع من مستثمرين آخرين إلى طلب رأس مال.

تتألف **الكيانات العامة** من نوعين مختلفين جداً من الكيانات – الحكومات الوطنية والوكالات المتعددة الأطراف (مثلاً, البنك الدولي, وبنك التنمية للبلدان الأميركية, وبنك التنمية الآسيوي, ومؤسسة الأنديز للتطوير وكوربوراسيون أندينا دي فومنتو). وهي تشارك في تملُّك مؤسسة تمويل أصغر استجابة إلى حد كبير إلى سياساتها الخاصة وإلى مسائل "سياسية", علماً أن المصطلح *سياسي* يرد هنا في معناه الأشمل. وغالباً ما يُحفَّز الاستثمار في التمويل الأصغر من قبل كيانات عامة بفضل المزايا الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة لأصحاب المؤسسات, على غرار

مستويات العمالة والدخل المتزايدة. ونتيجة ذلك, قد يبدي أصحاب المؤسسات هؤلاء أهمية أقل للعائد المالي الذي ينالونها, بل يولون اهتماماً أكبر للمشاركة في نشاط يوفِّر حلولاً لمشاكل اجتماعية واقتصادية في منطقة أو بلد بالغ الأهمية بالنسبة إليهم.

أما الوكالات المتعددة الأطراف, مثلها مثل الكيانات العامة, فتستطيع المساهمة في نسبة مئوية ملحوظة في حقوق الملكية الإجمالية لمؤسسة تمويل أصغر, رغم انه في المطلق يكون الاستثمار في التمويل الأصغر صغيراً بالمقارنة مع مشاريع أخرى تستثمر فيها هذه المؤسسات. علاوة على ذلك, في الوقت الذي تملك الوكالات المتعددة الأطراف موارد كبيرة متاحة لها, يتعذر عليها الاستجابة سريعاً إلى طلب رأس مال من مؤسسة تمويل أصغر بسبب عملياتها الداخلية لصناعة القرارات.

وتشمل هذه الحالة بشكل خاص الوكالات المتعددة الأطراف التي غالباً ما تعيق بنيتها الداخلية وإجراءاتها التشغيلية مشاركتها الفعالة كأصحاب مؤسسات على مجلس الإدارة. ولا يستطيع الموظفون المسؤولون عن محفظة قروض أو مشاريع عامة أن يخصِّصوا الوقت اللازم لمجلس إدارة. وفي بعض الحالات, قد لا نجد استمرارية في الشخص الذي يمثِّل المؤسسة في مجلس إدارة ما, الأمر الذي يقلِّص من قدرة المؤسسة على العمل بفعالية كصاحبة حصة.

وبالرغم من ذلك, تبدي بعض الوكالات المتعددة الأطراف اهتماماً في المساهمة في الخبرة المالية والصرامة في دور أعضاء مجلس إدارة في المؤسسات التي تستثمر فيها. وقد اختار العديد منها – وفي الدرجة الأولى بنك التنمية للبلدان الأميركية من خلال الصندوق الاستثماري المتعدد الأطراف – الاستثمار في صناديق أسهم متخصصة يمكن أن تخدم بفعالية أكبر لأن تكون أصحاب مؤسسات تمويل أصغر, كما يرد أدناه.

تولي **صناديق الأسهم المتخصصة** في هذا القطاع, على غرار "بروفوند" في أميركا اللاتينية, اهتماماً بالعائدات في المقام الأول. كما انها تبدي أهمية للحصول على محفظة متوازية لجهة مخاطر الدول, على سبيل المثال, ومراعاة المعايير المحددة في ميثاق الصندوق, كوقف الاستثمارات بين المؤسسة الصغر أو الشركة الصغيرة. إلا أن المهمة المؤسساتية لأصحاب

المؤسسات هؤلاء أيضاً هي عرضة للخطر. على سبيال المثال, في حالة "بروفوند" حيث المساهمون المؤسسون هم أربع منظمات غير حكومية متخصصة في التمويل الأصغر – "اكسيون" و "كلميداو" و "فونديس" و "سيدي" – يعكس الصنوق الاهتمام الطويل الأمد في نجاح الميدان الأهم للمنظمات غير الحكومية الذي أسسته.

يضيف كيان مثل "بروفوند" عناصر مهمة على حوكمة مؤسسة تمويل أصغر. وبما أن الغرض الأساسي من وراء الصندوق هو تحقيق أرباح على استثمارات, يخصِّص فريق عمل يتمتع بخبرة وموارد من أجل الإشراف على أداء مؤسسة التمويل الأصغر وإضافة مساهمات جديدة في مراحل أساسية من خلال المشاركة في مجلس الإدارة. علاوة على ذلك, يجلب صندوق أسهم متخصص معه الخبرة المتراكمة في هذا المجال من خلال انتشاره أو المشاركة في الأسهم أو الكين في مؤسسات تمويل أصغر أخرى. وأخيراً, بالمقارنة مع وكالات متعددة الأطراف, من المهم أيضاً تسليط الضوء على سرعة صندوق متخصص في اتخاذ القرارات. تشكل شركة "فينانسول" التي لعب صندوق "بروفوند" دوراً أساسياً في إعادة رسملة المؤسسة, مثالاً على ذلك.

وبعد تحديد رهانات كل مستثمر محتمل في مؤسسة تمويل أصغر ومساهمات كل واحد منهم في مجلس إدارتها, على المرء أن يسأل ماذا ستكون نتيجة مزج المستثمرين المختلفين بشكل ملائم. والإجابة هي انه عند تصميم مشاركة أطراف مختلفة في مجلس إدارة مؤسسة ما, لا بد من إجراء توازن قبل استعداد وقدرة هؤلاء المستثمرين المحتملين على أداء دورهم في الحوكمة. على سبيل المثال, ان إدخال منظمة غير حكومية الى مجلس إدارة لا يقوم بالالتزام الضروري بالمشاركة الفعالة, لا يؤمن التوازن المطلوب. أضف الى انه يجب بذل الرعاية اللازمة لعدم تشكيل صورة نمطية عن فئات المستثمرين المحتملة – المنظمات غير الحكومية, والوكالات المتعددة الأطراف, والقطاع الخاص, وصناديق الأسهم. أما الأهم فهو الوضوح في المتطلبات الضرورية لحوكمة فعالة (كما يرد في الفصل الأول) وتحديد الاستعداد والقدرة لمستثمرين محتملين على أداء المهام المطلوبة للحوكمة الفعالة.

هيكلية المؤسسة في الاتحاد الائتماني

تشكل الاتحادات الائتمانية التي يكون فيها الملاك أيضاً عملاء المؤسسة, شكلاً آخر من هيكلية التملُّك التي توفِّر الخدمات الى قطاع المؤسسات الصغرى. وفي بعض الحالات, حوَّلت منظمة غير حكومية نفسها الى اتحاد ائتماني كأسلوب لحشد الودائع. وتشكل كل من "كو أوبيراتيفا امبرندير" في كولومبيا و "اسيب" في السنغال مثالين على ذلك. وفي حالات أخرى, قد يكون اتحاد ائتماني يعمل بكل بساطة على توسيع نطاق انتشاره في مجتمع ما لضم أصحاب مؤسسات صغرى. ورغم أن الاتحادات الائتمانية تحشد مدّخرات أعضائها من العملاء, فإنها في العديد من البلدان لا تحكمها الأنظمة أو تحكمها بالحد الأدنى. ويعتقد الخبراء في حركة الاتحاد الائتماني, مثل براين برانتش وكريستوفر بايكر, بأن النقص في تنظيم الاتحادات الائتمانية, الى جانب الحوكمة غير الفعالة من قبل مجالس إدارة هذه المؤسسات, نجم عنها عجز العديد منها عن إيفاء ديونها. وقد حدَّد برانتش وبايكر مسائل الحوكمة التالية التي تواجه اتحادات الائتمان:

ترتيب سيء للأولويات. إن إحدى أهم مسائل الحوكمة التي تواجه الاتحادات الائتمانية هي سوء ترتيب الأولويات الذي قد يبرز بين أولويات المدراء المنتخبين (الذين يكونون عملاء مؤسسة التمويل الأصغر), والإدارة, وبين أولويات الملاك–الأعضاء. ورغم أن سوء الترتيب المماثل قد يحصل في أي مؤسسة مالية, تفاقم بعض صفات الاتحادات الائتمانية هذه الديناميكية. إن الملاك–الأعضاء هم عملاء يُقسمون الى فئتين – مدخرون ومقترضون – يملك كل واحد منهم اهتماماته وأولوياته الخاصة في عمل الاتحاد الائتماني وموقعه المالي. وبالتالي, لا تواجه الاتحادات الائتمانية فقط الفصل النموذجي بين التملُّك واتخاذ القرارات, عليها أن تحضر أيضاً الأهداف المتفاوتة للملاك, التي جرى مناقشتها بالتفصيل أدناه.

يشار الى أن مدراء مجلس الإدارة منتخبون ديموقراطياً من قبل الأعضاء (شخص واحد, صوت واحد), إلا انهم يبقون مدينون بالفضل الى أعضاء أفراد حشدوا الأصوال لحسابهم. وقد لا يملك المدراء أيضاً بالضرورة المهارات والخبرات الضرورية لإدارة مؤسسة مالية.

تمثيل الملاك في مجلس الإدارة. إن مسألة الحوكمة الثانية للاتحادات الائتمانية هي الاتجاه نحو تمثيل غير متساوٍ لمصالح الفئتين من العملاء – المدخرون والمقترضون – في مجلس إدارة اتحاد ائتماني. على سبيل المثال, يميل المقترضون في الاتحادات الائتمانية في أميركا اللاتينية الى

الهيمنة نتيجة الهدف الأساسي للاتحادات الائتمانية في توفير تسليفات متدنية الثمن للمقترضين. في بنية الخدمة التقليدية هذه, لاقت المدّخرات اهتماماً صغيراً, وفشلت بالتالي الاتحادات الائتمانية في جذب مدّخرات أعضاء بما يتعدى المبالغ المطلوبة ككفالة للقروض من المؤسسة. كما حصلت هيمنة المقترض أيضاً نتيجة توجيه منظمات دولية خطوط ائتمان تحظى بدعم مالي من خلال الاتحادات الائتمانية, ومثنية بذلك الاتحادات الائتمانية عن حشد المدّخرات. وعلى نحو مماثل, كانت نتائج عجز السداد في هذه الأموال الخارجية صغيرة جداً وشجعت ثقافة من الإهمال الكبير في القروض. ومن غير المفاجئ أبداً أنه بالكاد تم استقطاب المدَّخرين الى مؤسسات مالية مماثلة.

وبحسب برانتش وبايكر, أظهرت التجربة أن الحوكمة الأفضل قد طُبِّقت في اتحادات ائتمانية تجري توازناً بين المدَّخرين والمقترضين. فالمدَّخرون قادرون على مساءلة الإدارة بشكل أفضل إذ انهم يبدون اهتماماً خاصاً في ربحية المؤسسة كأسلوب للمحافظة على استمرارية الاتحاد الائتماني على المدى الطويل. كما انهم ينجحون أيضاً في مساءلة الإدارة بسبب تهديد سحب ودائعهم. وبخلاف ذلك, يملك القترضون إطاراً زمنياً أقصر بكثير ويحبِّذون السياسات التي تقوِّض الاستمرارية المالية, على غرار معدلات الفائدة المنخفضة على القروض.

ويمكن أن تستعيد الاتحادات الائتمانية التوازن في التملُّك من خلال إعادة توجيه الخدمات بتسوية معدلات الفائدة, والحد من الاعتماد على التسليف الخارجي المدعوم, وتسويق خدمات الإدخار بشكل كثيف. وبحسب برانتش وبايكر, كلما كانت حسابات الإدخار الآتية من مجموعة ذات دخل معتدل أكبر وأوسع, كلما كانت حوكمة الاتحاد الائتماني أكثر ترجيحاً. وسيراقب هؤلاء المدَّخرون, المعرضون الى درجات أكبر من الخطر, الإدارة عن كثب.

<u>الأنظمة والإشراف الحذريْن.</u> إن المسألة الثالثة هي نقص الأنظمة الحذرة والإشراف على الاتحادات الائتمانية. وبما أن الاتحادات الائتمانية لا تجمع رأس المال في الأسواق المالية, فهي ليست عرضة للمراقبات الضريبية, إلا انها تحصل على مدّخراتها من أعضائها. وعند تطبيق الأنظمة والإشراف بشكل فعال, سيلعبان دور التحقُّق من خطر محتمل بالغ من المجلس والإدارة, وسيحميان بذلك أعضاء الاتحاد الائتماني ومدّخراته.

يشير براتش وبايكر إلى أن التوجيهات المحددة لأنظمة الاتحاد الائتماني قد تتضمن قوانين تضع حيز التنفيذ أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة, ومتطلبات المدقق الخارجي, والمراقبات على العمليات الداخلية, والقوانين التي تضع موضع التنفيذ الانضباط الحذر ومعايير مراقبة خطر القروض المحتمل.

تشير المناقشة في هذا القسم إلى أن كل نوع من أنواع مؤسسات التمويل الأصغر يظهر ضعفاً بنيوياً يرتبط بالتملُّك الذي قد يؤثر سلباً على فعالية مؤسسة في التمويل الأصغر. إن الكيانات العامة, وحتى في الحالات التي يكون فيه التمويل الأصغر ناجحاً, قد لا تحظى بتمثيل له في مجلس الإدارة. وفي حالة المنظمات غير الحكومية, ما من ملاك حقيقيين. وفي ما يخص المصارف التجارية, يشكل التركيز على تحقيق أرباح إلى أقصى حدود, ونقص تمثيل التمويل الأصغر في مجلس الإدارة, ضعفاً بنيوياً. وأخيراً, في حالة الاتحادات الائتمانية, قد تولِّد الأولويات المتفاوتة بين المدَّخرين والمقترضين صراعات خطرة على مستوى مجلس الإدارة.

لا بد من أن يمكّن فهم الخصائص البنيوية لهذه الأنواع المختلفة من المؤسسات, المرء من تفريق نوع عن آخر, ولكن لا يكفي مجرد التصنيف بحسب النوع الذي يظهر نمط التملُّك الأفضل. ولا يزال التملُّك مرتبطاً بحد ذاته بالحوكمة الفعالة, التي لا تكون فعالة إلا في حال مراعاة الشروط والمتطلبات الواردة في الفصل الأول.

المسؤولية الائتمانية لمؤسسات التمويل الأصغر

عموماً, تُعتبر المسؤولية الائتمانية لمجلس إدارة أي وسيط مالي أكبر من المسؤولية الضرورية لكيانات أخرى على مستوى الشركات. وتشكل حماية المؤسسات المالية وكذلك النظام المالي أولوية عالية بالنسبة إلى الحكومات. فمن دون مؤسسات مالية قادرة على السداد, ستصبح الأعمال والتجارة والاقتصاد معطلين. إن السيولة بالغة الأهمية لنشر منتج مؤسسة مالية: المال. علاوة على ذلك, نظراً إلى نسبة الرافعة العالية فيها وأثرها على نظام المدفوعات, تتطلب المؤسسات

المالية مراقبات داخلية أكثر صرامة, وإشراف وتنظيم خارجييْن أكثر حذراً, بالمقارنة مع كيانات غير مالية.

وفي ظل غياب تأمين الإيداع, كما هي الحالة في العديد من الدول النامية, تزداد المسؤولية الائتمانية لمجالس المؤسسات المالية الى مدَّخرين بشكل أكبر. وبالإضافة الى الحاجة للمحافظة على قدرة على الوفاء بالالتزامات المالية لمؤسسة مالية, ثمة المزيد من المسائل التي يتوجب على مجالس إدارة مؤسسات تمويل أصغر أخذها في عين الاعتبار في تطبيق مسؤوليتهم الائتمانية. أما هذه المسائل فهي التالية:

<u>الوصول الى الخدمات المالية.</u> يملك أصحاب المؤسسات الصغرى, شأنهم شأن المقترضون, جهات توفير خدمات مالية قليلة, إن لم تكن معدومة. وغالباً ما يوازي عجز مؤسسة تمويل أصغر عن الدفع انتهاء حصول زبون على رأس مال بمعدلات تجارية. ومع نمو مؤسسة صغرى, سيبدأ المزيد من الأفراد (والعائلات) بالاعتماد على نجاحها. وعلى عكس الأفراد ذوي الدخل المتوسط القادرين على الوصول الى أشكال متعددة من التمويل, ستعاني دائرة العمل والدخل المتنامية لدى أصحاب المؤسسات الصغرى ذات الدخل المنخفض, في حال تداعي المؤسسة التي تؤمن تمويلهم. وعلى نحو مماثل, إن أصحاب المؤسسات الصغرى, كما المدَّخرون, (أي في المؤسسات التي تحكمها الأنظمة حيث يودعون مدّخرات طوعاً أو في مؤسسات لا تتوخى الربح التي تجعل المدَّخرات إلزامية لعملاء الائتمان) يتعرضون الى مخاطر محتملة أكبر في حال حصول خسارة أكثر من قطاعات أخرى من السكان. فلا يملك هؤلاء الأفراد ذوي الدخل المنخفض عامة مصادر إدّخار أخرى, كما انهم لا يملكون أي شبكات دعم مالي ملحوظة لمساعدتهم في حال حصول الخسارة.

<u>المسؤولية الائتمانية للمقرضين.</u> يترتب على مجالس إدارة التمويل الأصغر مسؤولية ائتمانية عندما تحصل مؤسسة تمويل أصغر على أموال من مانحين. إلا أن المسؤولية الائتمانية تزيد عندما تقوم الصناديق الوسيطة لمؤسسات التمويل الأصغر, بالاقتراض من مصرف محلي بحشد الودائع, أو إدراج أداة دين في سوق الأوراق المالية المحلي. أما الإدراج فهو حالة مؤسسات

تحكمها الأنظمة, على غرار "فينانسول" في كولومبيا, ومنظمات غير حكومية مثل "فوباكود" في الباراغواي, أصدرت بنجاح أوراقاً مالية في سوق الأوراق المالية المحلي.

حقل التمويل الأصغر. في حالة مؤسسات التمويل الأصغر الواسعة النطاق على غرار "بي. أر. آي." في إندونيسيا, و "غرامیین بنك" في بنغلادش, و "بنكوسول" في بوليفيا, سيؤثر العجز عن الدفع على قطاع التمويل الأصغر المحلي والدولي على حد سواء. وسيكون عدد الأفراد الذين يعانون من الخسائر كبيراً, ما قد يلحق الضرر قطاع المؤسسات الصغرى في البلاد جراء فشل مؤسسات التمويل الأصغر. أضف إلى ذلك أن العجز عن الدفع لدى أي من مؤسسات التمويل الأصغر هذه سيؤخر ميدان التمويل الأصغر لعدة سنوات. من المرجح أن يصبح المقرضون والمستثمرون في هذه المؤسسات, وغيرهم من الذين هم بصدد الاستثمار في التمويل الأصغر, قلقين بشأن استمرارية هذا الحقل بشكل عام وستكون ردة فعلهم سحب أو تقليص الموارد المالية المتاحة الى التمويل الأصغر.

تقييم المخاطر المحتملة في مؤسسات التمويل الأصغر

ينطوي توفير الخدمات المالية بشكل عام على مجموعة من المخاطر المحتملة التي يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من تقييمها انطلاقاً من دوره كمسؤول ائتماني في الشركة. ويضيف واقع أن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر تعمل في دول نامية المزيد من المخاطر على هذه العمليات. أما طبيعة التمويل الأصغر, كما يرد أدناه, فقد أولت أهمية كبرى على الدوام لتقييم المخاطر. إلا أن النمو الذي شهدته مؤسسات التمويل الأصغر, والمصحوب بمنافسة متزايدة بين مؤسسات التمويل الأصغر في العديد من الأطر وتطور بعضها الى مؤسسات تحكمها الأنظمة, تتطلب من مجالس إدارة التمويل الأصغر التمتع بقدرة أكبر لتقييم المخاطر أكثر مما كان ضرورياً سابقاً. وخلاصة القول انه بالرغم من أن تقييم المخاطر كان دائماً عنصراً مهماً لمجلس مؤسسة تمويل أصغر, الا إن العوامل الواردة أدناه زادت من أهمية تقييم المخاطر المحتملة.

طبيعة التمويل الأصغر. إن إحدى الصفات الأساسية للتمويل الأصغر هي انها عملية غير رسمية وغير مركزية لجمع المعلومات الائتمانية. فيجمع مسؤولو القروض في مؤسسات التمويل الأصغر المعلومات المالية المستعملة لاتخاذ قرارات ائتمانية في موقع الأعمال, وهم لا يحصلون على تقارير سنوية من العملاء. وبالتالي, لا يملك المشرفون على مؤسسات التمويل الأصغر القدرة, كما هي الحالة في النظام المصرفي التقليدي, على مراجعة الملفات الائتمانية لمعلومات مالية مدقّقة من أجل مراجعة قرار ائتماني. علاوة على ذلك, يُقرض العديد من مؤسسات التمويل الأصغر عملائهم من دون الكفالات التقليدية التي تحصل عليها جهات التسليف غير المرتبطة بالتمويل الأصغر. ويتطلب غياب "قدرة التراجع" من مسؤولو القروض أن يكونوا واضحين بشأن السياسات الائتمانية في المؤسسة وأن يطبقوها بشكل متجانس. وتتطلب هذه الظروف عندما تكون مقرونة بالنمو المرتفع في المحفظة الذي شهده العديد من مؤسسات التمويل الأصغر خلال السنوات الأخيرة, بأن تكون مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر حذرة للغاية في مهمتها الرقابية. كما أن المدققين من الداخل والخارج يضطلعون بدور أساسي في الإشراف الفعال للمجلس في هذا المجال.

وثمة عنصر آخر من المخاطر المتصلة بمؤسسات التمويل الأصغر ألا وهو قدرة أصحاب المؤسسات الصغرى على الحركة, ولا سيما في الحالات التي تخضع فيها مؤسسة تمويل أصغر للتدخل أو التصفية, فقد يصبح استعادة نسبة مئوية كبيرة من محفظة قروض المؤسسة مشكلة جدية في ما يخص قدرة أصحاب المؤسسات الصغرى على الحركة والصعوبة في تحديدها.

زيادة المنافسة. في ظل زيادة المنافسة في حقل التمويل الأصغر, تبدأ المؤسسات توسيع وتنويع منتجاتها المالية. على سبيل المثال, توفِّر بعض مؤسسات التمويل الأصغر قروضاً فردية بالإضافة الى قروض جماعية وأصول ثابتة, ناهيك عن قروض رأس المال التشغيلي. وعلى مجالس الإدارة أن تضمن تطبيق الآليات الملائمة (مثلاً, إجراء اختبارات أولية للمنتجات الجديدة) من أجل تقييم خطر إدخال هذه المنتجات الجديدة الى السوق. ومع تقلُّص الهوامش المالية, قد تحتاج مؤسسة ما الى اكتساب فعالية أكبر للمحافظة على مستوى ربحيتها الحالي. علاوة على ذلك, قد تحاول

مؤسسة تمويل أصغر النمو وتقليص كلفة أموالها بسرعة بغية تأمين حصة أكبر من السوق أو الدخول الى مناطق جديدة في البلاد لإبعاد المنافسة. وعلى مجالس الإدارة أن تضمن إمكان إدارة النمو بشكل فعال, وأن أنظمتها والموظفين مجهزون تجهيزاً ملائماً للمحافظة على نوعية أصول مرتفعة.

تحليل مالي/دمج موارد بشرية. تستوجب المنظمات غير الحكومية التي أسست مؤسسات تمويل أصغر تحكمها الأنظمة وتحظى بقدرة الوصول الى مجموعة أوسع من التمويل, بما في ذلك إصدار شهادات إيداع وحشد مدَّخرات, وجود مجالس إدارة تتمتع بمهارات مالية قوية قادرة على تقييم المخاطر المحتملة بشكل فعال. تكون هذه الخبرات أكبر مما هو مطلوب في منظمة غير حكومية قد تتألف مصادر تمويلها في الدرجة الأولى من منح أو قروض ذي امتيازات محددة. وتتطلب إمكانيات توسيع التمويل من مجالس إدارة مؤسسات التمويل الأصغر التي تحكمها القوانين أو تلك المتطورة جداً ولا تتوخى الربح أن تقيِّم مسائل على غرار عدم تطابق الأصول/الخصوم في فترات استحقاق القروض, ومخاطر العملات, وفترات إعادة تسعير معدلات الفائدة.

على المنظمات غير الحكومية التي أسست مؤسسات تمويل أصغر تحكمها الأنظمة أن تستخدم موظفين يأتون من المنظمة غير الحكومية الأصلية ومن القطاع الخاص (عادة المصرفي) لتعزيز خبرات المؤسسة المالية والمصرفية. وقد تبيّن أن عملية التسوية اللازمة لدمج النوعيْن المذكوريْن كانت, في بعض الحالات, طويلة وصعبة وقد تبرز كخطر إضافي لا بد أن يأخذه مجلس الإدارة في الحسبان.

يشار الى أن العوامل الواردة أعلاه هي مرتبطة بشكل خاص بأي مناقشة حول الحوكمة لمؤسسات التمويل الأصغر. وهي تظهر انه بالرغم من أن حقل التمويل الأصغر يستفيد من المعرفة والخبرة في موضوع الحوكمة, يحظى هذا الميدان بخصائص فريدة من نوعها تستوجب اهتماماً خاصاً. وبالنسبة الى مؤسسات التمويل الأصغر التي تنشئ مؤسسات تحكمها الأنظمة, وبالتالي التي تصمِّم رأس مال وهيكليات لمجلس الإدارة, توفِّر مسائل الحوكمة الواردة هنا أساساً لمعالجتها في ممارستها الخاصة. أما التحدي المطروح أمام كل مؤسسات التمويل الأصغر –

أكانت منظمات غير حكومية لا تتوخى الربح, أو مؤسسات تمويل أصغر حديثة التأسيس وتحكمها الأنظمة, أو اتحادات ائتمانية – فهو التوصل الى هيكليات حوكمة متينة ودائمة تساعد في ضمان استمراريتها على المدى الطويل. وفي هذا الخصوص, يسهب الفصل الثالث في مناقشة مسائل ذات صلة بالتمويل الأصغر من أجل تحديد الممارسات الفضلى في حوكمة التمويل الأصغر.

الفصل الثالث

تطبيق الممارسات الفضلى في حوكمة التمويل الأصغر

يسلّط هذا الفصل الضوء على مسائل أساسية في العضوية والهيكلية والإجراءات التي يجب أخذها في عين الاعتبار في مجلس الإدارة من أجل تحقيق الممارسات الفضلى في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة في التمويل الأصغر. وانطلاقاً من الأدوار والمسؤولية الخاصة بمجلس إدارة ومسائل الحوكمة ذات صلة بالتمويل الأصغر, لا بدّ من أن يلتزم مجلس الإدارة ببعض الممارسات والمبادئ خلال تأديته لمهامه. وتستند المعلومات الواردة في هذا الفصل إلى ميدان الحوكمة وآراء أفراد يتمتعون بالخبرة في هذا المجال أسدوا المشورة لهذا البحث. إلا انها ليست سوى نقطة انطلاق في تحديد هذه الممارسات التي تؤدي إلى حوكمة فعالة وفي توفير بعض التوجيهات العملية على هذا الصعيد. أما الخطوة التالية المنطقة, وهي خارج نطاق هذه المستند, فهي دراسة وتحليل ممارسات الحوكمة في مؤسسات التمويل الأصغر بغية استخلاص الاستنتاجات بشأن الممارسات المحدَّدة التي تؤدي إلى حوكمة فعالة.

العضوية

إن المجالات ذات الصلة بالعضوية في مجلس الإدارة هي التأليف, والحجم, وفترات الولاية, وإزالة المدير, وتقييمات المجلس. وستُناقش هذه المسائل تباعاً في ما يلي:

التأليف

رغم أن هيكليات مجلس الإدارة تكون مماثلة نسبياً بين الأنواع والقطاعات المؤسساتية, يظهر الأفراد الذين يتألف منهم المجلس اختلافات كبيرة. إن نوعية أعضاء مجلس الإدارة مهمة بشكل خاص على صعيديْن: مساءلة الإدارة والإجابة إلى العوامل الخارجية ومواضيع المساءلة الخارجية. يعتبر المستثمرون, والمانحون بشكل متزايد, طابع مجلس الإدارة ومدى التزامه بمثابة

ضمانة بأن أموالهم ستُستعمل بشكل سليم. علاوة على ذلك, إن مديري المصارف الذين يقيّمون الموافقة على مؤسسة تمويل أصغر جديدة سيظهرون اهتماماً شديداً في تأليف مجلس الإدارة ومهاراته وموقعه المالي. كما أن هذا المستوى من الاهتمام يكون مضموناً نظراً إلى أنه سيتوجب على المديرين توفير مراقبة دقيقة للعمليات وإمكان إضافة رأس المال في حال أصبحت المؤسسة عاجزة عن وفاء الديون. لدى التدقيق في العضوية في مجلس الإدارة, لا بدّ من استعراض العوامل التالية:

- مهارات وصفات المدراء؛
- فهم المدراء المهمة المزدوجة للتأمين الأصغر والتزامهم بها؛
- قدرة المدارء واستعدادهم على أداء مهام العناية والإخلاص؛ و
- تطوير مجلس الإدارة.

مهارات وصفات مجلس إدارة التمويل الأصغر

تعتمد الحوكمة الفعالة في الدرجة الأولى على مهارات وصفات المدراء الأفراد. وعلى صعيد جماعي, يجب أن تمثّل هذه الخصائص مجموعة متنوعة من الخبرات والتجارب السابقة وميادين الخبرة والإثنية ونوع الجنس. وعلى الرغم من أن الشرط المسبق الأساسي للحوكمة الفعالة في مؤسسة مالية هو حسّ الأعمال المترسخ, يمكن أن يوفّر مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر توجهات إضافة إلى المؤسسة في حال كان يتمتع أعضاؤها بالخبرة في مجال التمويل الأصغر. أما المجالات التي تتمتع بالقدر ذاته من الأهمية فهي الخبرة في القانون أو التسويق أو تكنولوجيا المعلومات, وهي مرتبطة بشكل خاص بالتمويل الأصغر. وقد يختلف مستوى خبرة أعضاء مجلس الإدارة ونفوذهم في مجالاتهم الخاصة بشكل كبير في مجلس إدارة يضم أعضاء قادرين على تخصيص المزيد من الوقت والطاقة لمجلس الإدارة مع الذين يستطيعون الاضطلاع بأكثر من دور تمثيلي. وتشكل المهارات التالية أصولاً مهمة لأي مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر:

• **حسّ الأعمال.** على مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر أن يتمتع بحسّ قوي على صعيد الأعمال بالإضافة الى بعض الخبرات المالية في مجالين. إن المجال الأول هو التحليل المالي الذي يسمح

لمجلس الإدارة بفهم وقياس أداء المؤسسة في الميادين الأساسية لكفاية رأس المال, ونوعية الأصول, والربحية, وإدارة السيولة. أما الميدان الثاني فهو التدقيق المالي الذي يوفِّر لمجلس الإدارة القدرة على تقييم قوة آليات المراقبة الداخلة في المؤسسة بصورة ملائمة.

• **الخبرة في التمويل الأصغر.** نظراً إلى الحداثة النسبية لمؤسسات التمويل الأصغر, يفتقر هذا المجال إلى الكثير من الخبرات. ولكن, يمكن أن يعود إدخال بعض الأفراد الذين يتمتعون ببعض الخبرة في هذا المجال إلى مجلس الإدارة, بالفائدة الكبيرة على المؤسسة.

• **الخبرة في الأسواق المالية.** إن الأفراد الذين يفهمون الأسواق المالية المحلية ويعرفون اللاعبين فيها, ويفهمون أيضاً أو يملكون خبرات في أسواق مالية دولية, يمكن أن يكونوا من كبار المساهمين لدى نيل عضوية في مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر.

• **الخبرة في المجالين القانوني والتنظيمي.** ستستفيد كل مؤسسات التمويل الأصغر, ولا سما تلك التي دخلت القطاع المالي المنظَّم أو التي تدرس إجراء تعديل مماثل, من مدراء أفراد يجلبون الخبرة القانونية إلى مجالس إدارتهم.

• **الخبرة في التسويق.** في ظل ازدياد المنافسة, يُطلب من مؤسسات التمويل الأصغر "بيع" منتجاتها بحماسة أكبر إلى زبائن المؤسسات الصغرى. ونظراً إلى أن التسويق لا يزال مجالاً جديداً نسبياً لمؤسسات التمويل الأصغر, يمكن أن يوفِّر المدراء الذين يتمتعون بالخبرة في هذا المجال وفي تطوير المنتجات, التوجيهات إلى مؤسسات التمويل الأصغر.

• **العلاقات العامة.** يجب أن تكون مؤسسات التمويل الأصغر معنيّة بالصورة التي تظهرها إلى العميل وإلى الجمهور بشكل عام, ويجب أن تكون قادرة على إجراء حملات واسعة النطاق.

• **الخبرة في التكنولوجيا.** تتطلب المنافسة المتزايدة, والتركيز على تقليص الكلفة, والطبيعة المعقدة لعمليات التمويل الأصغر (مثلاً, الادخار والمنتجات المتنوعة), بأن تعزز المؤسسات تكنولوجيا المعلومات التي تستعملها. تمكّن أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة والآلية المؤسسة

بتقييم أدائها بشكل أفضل في أي وقت, فضلاً عن خفض تكاليف التشغيل. ستستفيد مجالس الإدارة من أفراد يتمتعون بخبرات تكنولوجية.

• **جمع الأموال.** بالنسبة إلى مؤسسات التمويل الأصغر التي لا تتوخى الربح, من المتوقع أن يؤدي أعضاء مجلس الإدارة دوراً نشيطاً في جمع الأموال. ويشكل الأفراد ذوو الخبرات السابقة والاتصالات العامة أصولاً مهماً في المؤسسة.

بالإضافة الى المهارات المذكورة أعلاه, يجب مراعاة الخصائص الواردة أدناه في تأليف مجلس الإدارة.

الديموغرافيات. قد تختار مؤسسات التمويل الأصغر العاملة على صعيد محلي مدراء لتمثل عدة مناطق. علاوة على ذلك, إن بعض المدراء في بعض مؤسسات التمويل الأصغر, كما ورد سابقاً, يعيشون خارج الدولة التي تجري فيها المؤسسة أنشطتها. قد يساهم هؤلاء المدراء في توسيع منظور مجلس إدارة التمويل الأصغر. إلا أن التحدي المطروح يكمن في ضمان أن المدراء أو مؤسساتهم, ملتزمين في تخصيص الوقت والموارد اللازمة للمشاركة بنشاط في اجتماعات مجلس الإدارة. وبهدف تسهيل مشاركة المدراء الدوليين, على مجالس الإدارة أن تستفيد من استعمالات مبتكرة للتكنولوجيا وأن تخفِّف بعض القيود المفروضة على حضور الاجتماعات, كالسماح للمدراء الدوليين بالإدلاء بصوتهم عبر الهاتف عندما يتعذر حضورهم بسبب بعد المسافة.

المدراء التنفيذيين ومدراء الموظفين. غالباً ما يكون الرئيس التنفيذي مديراً في مجلس الإدارة, كما يُضاف مسؤولون تنفيذيون وأعضاء من فريق العمل بصفة مدراء أيضاً, وبخاصة عندما يجري إعداد أحد كبار المدراء ليخلف الرئيس التنفيذي. ولكن ثمة إجماع بين خبراء الحوكمة بأن المراقبة الملائمة تتطلب أن يكون عدد المدراء التنفيذيين الذين يخدمون في مجلس الإدارة محدوداً.

وتشكل الحالة القائمة في مؤسسة التمويل الأصغر غير المصرفي "سيتي أس. آند أل." في دولة غانا مثالاً واضحاً على ذلك. لقد أنشأ ثلاثة أفراد هذه المؤسسة بواسطة رأس مال خاص, وأدوا

دور المدراء فيها. إلا أن "سيتي أس. آند أل." توصلت إلى أن سيطرة مدراء من الداخل على مجلس الإدارة لا يوفِّر للمنظمة إشراف كاف لتبديد مخاوف الهيئات الرقابية على المصارف والمانحين المحتملين. ونتيجة ذلك, تحاول المؤسسة الآن تحديد مستثمرين جدد ليحتلوا مناصب مدراء من الخارج.

مشاركة العميل/الموظف. إن المخاطر التي تنشأ عن مشاركة زبائن أو موظفين في مجلس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر هو أن حضورهم قد يكتسي طابعاً شكلياً أكثر منه جوهرياً. إن الوجه الحقيقي لمشاركة زبون أو موظف في مجالس الإدارة يكمن في ضمان أن ممثلي مجلس الإدارة لأي مجموعة يتكلمون في الواقع عن من يمثلون وليسوا مشاركين صامتين ينصاعون إلى أعضاء آخرين في مجلس الإدارة. وما يجب أخذه في عين الاعتبار أيضاً عند حضور زبائن, على سبيل المثال, في مجلس الإدارة, إن كانوا يُمنعون لاحقاً من الاقتراض, وكيف يمكن الحؤول دون اقتراض فريق ذي الصلة.

وفي حالة المنظمة غير الحكومية الكينية "كاي-ريب" K-Rep, كانت المؤسسة معنية بضمان أن الأجهزة الأساسية الثلاثة – مجلس الإدارة, والإدارة, وفريق العمل – تعمل بصورة شبه مستقلة من أجل تفادي تضارب مصالح محتمل. وتملك جمعية الموظفين حصة 10% من أسهم "كاي-ريب بنك", غير أن أسهم الجمعية هي من النوع الخاص التي لا يخوّلها حقوق التصويت, وبالتالي لا تسمح لها نيل مقعد في مجلس الإدارة.

يشار إلى أن مشاركة العملاء/الموظفين تستقطب اهتمام العديد من مؤسسات التمويل الأصغر. لذلك, لا بدّ من توثيق ونشر الدروس المستخلصة من خبرات مؤسسات التمويل الأصغر حول العالم.

مستشارون مستقلون. رغم أنه يتم اختيار مدراء مجلس الإدارة لمهاراتهم وخبراتهم الخاصة, قد تبرز بعض الأمثلة عندما يطلب المجلس مشورة أو دعم خارجييْن. غالباً ما يحصل هذا الأمر مع مدققين, على سبيل المثال, وفي ظروف استثنائية عندما تدرس المنظمة إجراء تغيير جذري, كتحويل منظمة غير حكومية إلى مؤسسة مالية تحكمها الأنظمة. ونظراً إلى التطور السريع الذي

يشهده التمويل الأصغر, قد تحصل ثلاث حالات خاصة بصورة متكررة في المستقبل وقد تتطلب التوجيه من الذين يتمتعون بالخبرة في التعويض والقانون وخدمات بنوك الاستثمار. علاوة على ذلك, قد يرغب مجلس الإدارة استخدام شركات بحوث تنفيذية لإيجاد مدراء حدد أو لملء مناصب إدارة كبيرة.

كما انه يتعيَّن على مجلس الإدارة أن يحضر عملية انتخاب أعضاء المجلس. فيمكن لأعضاء المجلس والموظفين التنفيذيين أن يلعبوا دوراً في تحديد مرشحين محتملين. إلا انه يقع على عاتق لجنة التعيين التدقيق في هؤلاء المرشحين وإجراء مقابلات معهم نيابة عن مجلس الإدارة, وثم تقديم التوصيات إلى المجلس لتصويت يجريه هذا الأخير بالكامل.

التزام بالمهمة المزدوجة للتأمين الأصغر

رغم أن الحوكمة الفعالة تحتاج إلى أشخاص مختلفين يكمِّلون بعضهم بعضاً من خلال المساهمة بمجموعة من المهارات والخبرات, فلا يجب ان يكون تحقيق التنوُّع المماثل على حساب الاتفاق على المهمة المزدوجة لمؤسسات التمويل الأصغر. وتكمن هذه المهمة المزدوجة في توفير التغطية العميل وتحقيق اكتفاء مالي ذاتي (لجهة مدى الفقر وعدد الفقراء). قد يشدِّد المدراء الأفراد على مهمة أكثر من الأخرى, ولكن في مجلس إدارة يعمل بشكل جيد, ستعزز التباينات في التركيز على أمور بدلاً من أمور أخرى, المحادثات المثمرة والحيوية التي ينجم عنها استراتيجيات وحلول مدروسة للمؤسسة. إن رئيس مجلس الإدارة يضطلع بدور أساسي في المزج بين وجهتي النظر من أجل التوصل إلى إجماع على توجيه المؤسسة.

أداء مهام الرعاية والإخلاص والامتثال

يشمل البعد الثالث من تأليف المجلس قدرة المدير واستعداده على أداء مهام العناية والإخلاص والامتثال, المتأثرة بالمسائل الأساسية التالية:

العلاقة بين المجلس والرئيس التنفيذي. يجب أن يحافظ أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي على مسافة معينة. فلن يسمح الإخلاص إلى الرئيس التنفيذي, بدلاً من المنظمة, للمدراء باتخاذ قرارات مستقلة ومسؤولة, وخصوصاً على مسائل مثل أداء الإدارة والتعويض. وتتعلق هذه المسألة بشكل خاص بالعديد من مؤسسات التمويل الأصغر التي لا تتوخى الربح يكون رئيسها التنفيذي/مؤسسها قد اختار بعناية أعضاء مجلس الإدارة.

كما تتطلب العلاقة الناجحة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي أن يكون الطرفان واضحيْن بشأن دور كل منهما. باختصار, يكمن دور المجلس في توفير الإرشاد إلى الإدارة في التوجيه الاستراتيجي العام للمنظمة, وترك الرئيس التنفيذي يدير فعلياً المؤسسة. وفي حال فقد المجلس الثقة في الرئيس التنفيذي, لا يكون دوره التدخّل, إنما استبدال الرئيس التنفيذي واللجوء إلى أسهل عملية انتقالية مكنة للمنظمة.

المنفعة السياسية وتضارب المصالح. نظراً إلى أن التمويل الأصغر يشمل العديد من القروض الصغيرة, فهو يملك القدرة في التأثر على حياة العديد من الأشخاص. علاوة على ذلك, انطلاقاً من أن عملاء مؤسسات التمويل الأصغر هم من الفقراء, قد يكون الأمر مغرياً لأعضاء مجلس الإدارة (أو أولئك الذين يشغلون مناصب حكومية في مؤسسات التمويل الأصغر) الذين يملكون تطلعات سياسية كي يستعملوا مواقعهم في مؤسسة التمويل الأصغر لتعزيز مستقبلهم السياسي. لذا, لا بد من اختيار مدراء مؤسسات التمويل الأصغر لإخلاصهم والتزامهم بمهمة المؤسسة فوق أي تطلعات سياسية قد يملكونها.

يحصل تضارب المصالح عندما يبرم المدراء معاملات مع أطراف ذات صلة, أو في محاباة الأقارب في التوظيف, أو في إساءة استعمال الملكية. كما أن في العديد من الاقتصاديات الأصغر والأقل تطوراً التي تعمل فيها مؤسسات التمويل الأصغر, قد يكون قادة الأعمال والمجتمع البارزين قلة قليلة. وقد تؤدي هذه الحالة إلى عضوية متبادلة في مجلس الإدارة حيث يسدي الأصدقاء خدمات متبادلة من خلال المشاركة في مجلس إدارة الشخص الآخر. وهنا أيضاً, يجب أن يدرك الأعضاء مهمة الإخلاص وأن يضعوا مصالح المؤسسة فوق كل اعتبارات أخرى. وعلى نحو مماثل, لا يجب على الأعضاء من أسرة واحدة أن يشاركوا في مجلس العضو الآخر,

لأن هذا الأمر يولد علاقات حصرية وتضارب مصالح محتمل ما يؤدي إلى نسف الحوكمة الفعالة.

تطوير مجلس الإدارة

إن ما يتصل بشكل تام في تأليف مجلس إدارة هو تطوير معرفة ومهارات أعضائه. غير انه من المستبعد أن يأتي أعضاء المجلس إلى مؤسسة تمويل أصغر, يملكون الكثير من الخبرة, إن توفرت, في التمويل الأصغر. علاوة على ذلك, إن طبيعة التمويل الأصغر المتطورة بشكل سريع تتطلب من مجالس الإدارة أن يكونوا مطلعين على التبدلات في هذا المجال لتأدية مسؤولياتهم الرقابية بفعالية أكبر. وبالتالي, فإن تطوير مجلس الإدارة يكمن في توجيه مدراء جدد وتعليم الأعضاء الحاليين بصورة متواصلة.

توجيه المدير الجديد. من أجل تعزيز التزام مدير جديد بالمنظمة ولضمان انه يفهم (أو انها تفهم) مسائل مرتبطة بهذا القطاع والمؤسسة, من الضروري توجيه مدراء جدد, مثلما هو ضروري توجيه الموظفين الجدد. ويجب أن يكون ما يلي المتطلبات الدنيا لتوجيه عضو في مجلس الإدارة:

- استلام التقارير والمحاضر والتقارير السنوية والتقييمات الفنية الأخيرة والسير الذاتية للمدراء الآخرين من مجلس الإدارة السابق؛
- الاجتماع مع المدراء وكبار الموظفين؛ و
- زيارة المكاتب الرئيسية وفروع المؤسسة مع العملاء.

مواصلة التعليم. يجب أن يكون تعليم أعضاء مجلس الإدارة متواصلاً. من المفيد للمدراء إظهار خبرات الموظفين الرئيسيين (إلى جانب الرئيس التنفيذي), والمدراء الأفراد, والخبراء في هذا المجال من الخارج, بغية إطلاع المجلس على كل جديد وتحديثه. بالإضافة إلى ذلك, على المدراء أن يزوروا نماذج ناجحة في العالم بهدف المساعدة في تكوين رؤيا حول الهدف الذي تتجه إليه المنظمة.

الحجم

ترتبط قدرة مجلس إدارة على العمل بشكل فعال جزئياً بحجمه. ورغم غياب عدد مثالي لأعضاء مجلس الإدارة, يجب تفادي الحجم المبالغ فيه. ويجب أن يكون مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر كبير بما فيه الكفاية لإدخال المهارات ووجهات النظر المختلفة كما ورد أعلاه. إلا انه يجب في الوقت ذاته أن يكون صغيراً كي يلبي الحاجة إلى الاجتماعات المتكررة, نظراً إلى خصائص التمويل الأصغر. وبما أن عدة مؤسسات تمويل أصغر شهدت نمواً سريعاً, طلب مجلس الإدارة تفاعلاً متكرراً مع الإدارة كي يبقى على اطلاع على أداء المؤسسة. علاوة على ذلك, إن التقلبات في نوعية المحفظة التي واجهها العديد من مؤسسات التمويل الأصغر تساهم أيضاً في الحاجة إلى اجتماعات متكررة للمجلس من أجل الإشراف على نوعية المحفظة. إن الاجتماعات الشهرية لمجلس الإدارة ليست مستغربة. وبالنظر إلى الاجتماعات المتكررة, قد يتعذر على مجلس صغير أو كبير للغاية تحقيق النصاب بصورة منتظمة (أي عدد الأعضاء اللازم لإجراء نشاط ما, وفق ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة).

علاوة على ذلك, يجب أن يتألف مجلس الإدارة من عدد مفرد من الأعضاء لتفادي الإخفاق في التصويت. أما مجالس الإدارة ذات فترات الولاية غير الثابتة, قد تسعى أيضاً إلى أن يكون عدد المدراء مضاعف مدة الولاية, كي يكون عدد المقاعد ذاته متاحاً كل سنة.

فترات الولاية وإزالة المدير وتقييم الأداء

يجب أن تملك كل مجالس إدارة مؤسسة التمويل الأصغر آليات لتستعرض بانتظام أداء المدراء الأفراد ولاستبدال الذين لا يوفرون للمنظمة القيادة التي تتطلبها. وهذا الأمر مهم للغاية في مجالس التمويل الأصغر بسبب التغيرّات التي تواجه هذا الحقل والحاجة إلى المدراء الذين يملكون الرؤيا والمهارات ليستجيبوا بفعالية لهذه التبدلات. علاوة على ذلك, بما أن مجالس مؤسسات التمويل الأصغر تميل إلى دمج أفراد من تجارب سابقة مختلفة سعياً إلى التطرق إلى المهمة المزدوجة في هذا الميدان, قد يتعذر حتى على رئيس مجلس إدارة كفوء جداً ضمان عمل مجلس إدارة بشكل فعال.

فترات الولاية. ثمة طرق عدة لتغيير تأليف مجلس إدارة. يكون إحداها عن طريق التقاعد الإجباري, الذي يعتبر استراتيجية فعالة للأعضاء الأكبر سناً, إنما غير الملائم لإزالة الأعضاء الأصغر سناً. وغالباً ما تقتصر العضوية في مجلس الإدارة على فترات ولاية محددة, ويعتقد بعض خبراء الحوكمة أن عدد فترات الولاية المتعاقبة يجب أن يكون محدوداً أيضاً. ولكن خلال تحديد هذه الفترات, على المجلس أن يقيم توازناً بين ولاية تكون طويلة بما فيه الكفاية للمساح للأعضاء لتطوير الخبرات التي ينجم عنها مساهمة مهمة, وتأمين استمرارية السياسة والممارسة, وفي الوقت ذاته قصيرة بما يكفي لضمان تجدد وجهات النظر بشكل دائم.

لقد اعتمدت عدة مؤسسات تمويل أصغر فترات ولاية غير ثابتة لعدة سنوات (ثلاث سنوات مثلاً), بدا أنها تضمن التوازن المطلوب بين الاستمرارية والتجدد. وبخلاف ذلك, إن مجالس الإدارة التي تتجدد سنوياً – وهو عادة ما يحصل في إطار الشركات – يشعرون بوهم التجدد أكثر مما هو حاصل فعلياً. وقد أظهرت هذه التجارب أن فترات الولاية لسنة واحدة تميل إلى التحوُّل إلى فترات ولاية دائمة. وأخيراً, لا بدّ من تناوب فترات الولاية من أجل ضمان الاستمرارية في المجلس. وعملياً, قد يكون للمجلس ثلث فترات الولاية التي تنقضي في أي وقت.

تقييمات أداء مجلس الإدارة. ثمة عملية متممة لتحديد الولايات ومدتها وهي تقييم أداء مجلس الإدارة الذي يشكل ممارسة جديدة نسبياً في هذا المجال. وفي الواقع, عادة ما يستقطب أداء مجلس الإدارة أو المدراء الأفراد أهمية صغيرة إلى حين حصول أزمة. ويكون نجاح تقييمات المجلس رهن العوامل التالية:

- تحديد المعيار الصحيح لتقييم أعضاء مجلس الإدارة؛
- تأمين الفريق الصحيح لإجراء التقييم, على غرار مستشار خارجي يتمتع بخبرة في هذا المجال؛
- امتلاك الإرادة السياسية والهيكليات داخل مجلس الإدارة من أجل تطبيق التوصيات من تقييم المجلس.

عند حد أدنى, ثمة متطلبات حضور للمجلس واجتماعات اللجنة ذات الصلة. إن الأفراد الذين لا يحضرون عدد الاجتماعات المطلوب مسبقاً قد لا يتم تجديد مواقعهم عند انتهاء ولايتهم, إلا في حال وجود ظروف تخفيفية.

إن إحدى المقاربات لتفقّد الأداء هي تشجيع المدراء على إجراء مراجعة ذاتية. ويسمح هذا الأمر إلى المدير بتحليل ما إذا كانت مشاركته لا تزال مفيد بشكل متبادل. وبالإضافة الى المراجعة الذاتية, أو كبديل عنها, على المجلس أن يفكر إذا ما كانت فعالة بالقدر الذي يجب أن تكون عليه. ولمعالجة هذه المسألة, على مجلس الإدارة بكامله أن يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

• هل حدَّد مجلس الإدارة كما ينبغي التصوُّر للمؤسسة ويفكر من منطلق استراتيجي بشأن مستقبل المؤسسة؟
• هذه توصل مجلس الإدارة إلى فهم عميق للسياق الذي تجريه فيه المنظمة أنشطتها؟
• هل يعمل مجلس إدارة كما ينبغي – هل تُعقد الاجتماعات بشكل منتظم وتسير بفعالية, هل تسمح المحادثات التعبير عن وجهات نظر مختلفة, وهل تتوصل الإدارة والمجلس بشكل صريح؟

يجب إعداد قائمة مراجعة مفصَّل من أجل تقييم هذه الأسئلة الشاملة وللتطرق إلى معايير تقييم متفق عليها. يمكن أن يستعمل قائمة المراجعة هذه إما أعضاء مجلس الإدارة أو أي مستشار خارجي لتقييم أداء المجلس.

الهيكلية

تتضمن مجالات المناقشات ذات الصلة لبنية مجلس الإدارة فصل أدوار رئيس المجلس والرئيس التنفيذي من جهة, ودور رئيس مجلس الإدارة ولجان المجلس من جهة أخرى.

فصل مناصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة

ثمة الكثير من الأسباب المقنعة لفصل منصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. أولاً, لتفادي تركيز السلطة في يد شخص واحد يمكن أن يكون مسؤولاً, في حال اضطلع بالدورين, عن الأنشطة الاستراتيجية والعملانية في المؤسسة. ويتضمن الفصل الإعراب عن وجهتي نظر ويبرز دور الرئيس التنفيذي في رفع التقارير إلى مجلس الإدارة. أما رئيس المجلس فيلعب دور الوسيط بين الرئيس التنفيذي والمدراء الخارجيين. على رئيس مجلس الإدارة أن يحافظ على مسافة تسمح له (أو لها) بطرح فرضيات أساسية حول المؤسسة. كما أن فصل المنصبين يسهِّل إجراء مراجعة منتظمة لأداء الرئيس التنفيذي ويُجنِّب أي خطر محتمل بأن يرأس هذا الأخير مناقشة حول مستقبله الخاص.

ومن أجل ضمان أن هذا الانفصال المماثل عملي بالنسبة إلى مؤسسة, على كل من الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة أن يؤديا دور قيادة قوي وان يشاركوا بالتساوي في تنفيذ مسؤولياتهم الخاصة. ورغم أن على المدراء من الأفراد أن يوفِّروا التوجيه, يجب أن يكون واضحاً أن أحدهما يمثِّل مجلس الإدارة والآخر يمثِّل الإدارة.

إلا أن العائق المحتمل الناتج عن هذه الفصل فهو إمكان إقامة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي علاقة تكون وثيقة للغاية أو متباعدة للغاية. وفي الحالة الأولى, قد يصبح رئيس مجلس الإدارة الناطق باسم أهداف الرئيس التنفيذي ويبدأ تفادي مسائل مهمة تتناقض مع موقع الرئيس التنفيذي. أما في الحالة الثانية, قد لا يجد رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي أسلوباً فعالاً للعمل معاً, إما بسبب غياب الثقة المتبادلة أو نتيجة المنافسة بينهما.

دور رئيس مجلس الإدارة

يكون رئيس مجلس الإدارة عامة مسؤولاً عن سير المجلس بشكل صحيح, بما في ذلك تحديد الجداول بالاجتماعات والدعوة إليها وترأسها. بالنسبة إلى التمويل الأصغر, تواجه وظيفة رئيس

مجلس الإدارة تحديات أكبر في ظل احتمال وجود وجهات نظر مختلفة تمثِّل المهمة المزدوجة للمؤسسة. وفي نهاية المطاف, على رئيس المجلس أن يضمن أن هذا الأخير توصل إلى إجماع يتلاءم مع مهمة المؤسسة ويسمح بالمشاركة الكاملة والحرة.

ويتطلب تحقيق هذه المهمة عقد اجتماعات فعالة, تعتمد جزئياً على نوعية العلاقات القائمة بين المشاركين. فعندما يظهر أعضاء مجموعة دعماً لبعضهم البعض, يتشجعون للمشاركة في محادثات وطرح الأسئلة الاستفهامية وتقاسم الأفكار والآراء والاستماع من دون إطلاق الأحكام. وينظِّم العديد من المجالس جولات خارجية سنوية لهذا الغرض, بالإضافة الى التخطيط للسنة الجارية واستعراض مسائل ذات أهمية بالتفصيل. فتعطي هذه الجولات الخارجية المدراء فرصة الالتقاء بشكل رسمي وغير رسمي وإقامة صداقة تزيد من فعاليتهم اجتماعات المجلس المستقبلية. وفي حال جرى تنظيم هذه الجولات بشكل جيد وتم تسهيلها كما ينبغي, ستساعد في بناء مجلس يتسم بالحماسة ومتماسك.

هيكلية اللجنة

يرتكز استعمال اللجان لإنجاز بعض المهام على مبدأين. يؤكد المبدأ الأول أن المجموعات الأصغر حجماً والمركّزة يمكن أن تكون أكثر فعالية من المجموعات الأكبر حجماً. أما المبدأ الثاني فيثبت أن المجموعات الأصغر حجماً تستطيع مناقشة مسائل بعمق أكبر, وفي حال كانت اللجان مكونة بشكل جيد, بخبرة أكبر مما يستطيع المجلس بكامله. لا بد من الاستعانة بلجان المجلس من أجل تحسين نوعية وفعالية المجلس من خلال تحديد طرق معالجة مسألة, يأخذها المجلس لاحقاً في عين الاعتبار عند اتخاذ قرار. يمكن أن تخصص مجالس الإدارة مسؤولية كبيرة إلى اللجان, إلا أنه لا يجب على اللجان أن تتخذ قرار عن سياسة كامل المجلس. وكي تكون اللجان فعالة, لا بدّ من تحديد عملها ودورها ومسؤولياتها ومهامها بشكل واضح.

وتعتبر اللجان أيضاً آلية قوية لزيادة التفاعل بين مدراء الخارج ومدراء الداخل. ويملك أعضاء المجلس من خلال اللجان فرصة لعب دور نشط في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة من دون المشاركة في العمليات.

ثمة نوعان رئيسيان من اللجان: اللجان الدائمة واللجان الخاصة. يتم إنشاء اللجان الخاصة غير المشار إليها في القانون الداخلي للمؤسسة لغرض محدد وتُحَلّ عند إنجاز مهمتها. على سبيل المثال, تستطيع مؤسسة تمويل أصغر تشهد عملية إعادة تنظيم, أن تؤسس لجنة خاصة لأخذ المبادرة في هذه العملية.

أما اللجان الدائمة فقد تتضمن لجنة تنفيذية, ولجنة تدقيق ومال, ولجنة تعيين, ولجنة موارد بشرية, وفي حال الشركات التي لا تتوخى الربح, لجنة جمع أموال. يتم تفصيل هذه اللجان في ما يلي:

اللجنة التنفيذية. يملك العديد من مجالس الإدارة لجاناً تنفيذية تتألف من مسؤولين في المجلس ورؤساء لجان المجلس الأخرى, وواحدة أو اثنتان أخريان تُعتبران مهمتين بالنسبة إلى هذه اللجنة. وعندما تعمل هذه اللجنة بشكل فعال, تلعب دوراً رئيسياً في توجيه أنشطة ومحادثات وقرارات المجلس. تقوم اللجنة التنفيذية بـــ:

- مناقشة المسائل إعداداً لمناقشة شاملة في المجلس؛
- اتخاذ قرارات فوَّضها بها, مثل تحديد راتب الرئيس التنفيذي والتطرق إلى مسائل السياسة التي وكّلها بها المجلس؛
- تسليط الضوء على المواضيع الواردة على جدول الأعمال التي يجب أن يناقشها المجلس؛ و
- إرساء مستوى توافق أولي في مسائل صعبة على المجلس أن يعالجها.

تقعد اللجان التنفيذية اجتماعاتها بشكل متكرر, ونظراً إلى انها تلعب دوراً مهماً في عمل المجلس العام, لا بدّ من وجودها في كل المجالس أو معظمها.

لجنة التعيينات. تعيِّن لجنة التعيينات أعضاء المجلس الجديد المستقلين عن الإدارة والذين يتمتعون بمهارات كافية وتمنح المرشحين الاعتبارات الكاملة والتصويت في المجلس. وثمة اختلافات في عملية التعيين في عالم التمويل الأصغر. على سبيل المثال, في مؤسسات مملوكة بشكل مشترك وبعض المؤسسات التي لا تتوخى الربح, ولا سيما في آسيا (مثلاً, "آسا" و "براك" في بنغلادش),

يتضمن المجلس زبائن انتُخبوا ممثلين عن مناطق مختلفة. أما في مؤسسات تمويل أصغر حكومية, على غرار "بنك ركيات إندونيسيا", تتولى وزارة المالية تعيين مجلس الإدارة.

يكتسي تعيين مدراء جدد أهمية فريدة من نوعها في مؤسسات التمويل الأصغر غير الحكومية, التي غالباً ما يختار فيها الرئيس التنفيذ مجلس الإدارة بعناية. ومن خلال لجنة التعيين هذه, يمكن أن يلعب المجلس دوراً حاسماً في اختيار مدراء جدد لضمان انهم مستقلين ويتمتعون بمهارة. ولكن لا يجب أن يردع هذا الأمر الرئيس التنفيذي عن المساهمة في تقديم اقتراحات لمدراء جدد. وبهدف إقامة علاقة عمل وثيقة بين المجلس والرئيس التنفيذي, على هذا الأخير أن يشارك في توظيف المدراء. وأحياناً, يكون الرئيس التنفيذي بحكم منصبه عضواً في لجنة التعيين في المجالس, ما يسمح له بالمشاركة في المحادثات مع أعضاء اللجنة عند مراجعة المرشحين.

كما تستطيع هذه اللجنة لعب دور نشط في تقييم أداء المجلس, ولجانه ومدرائه الأفراد. وقد تحدِّد لجنة التعيين ما إذا كان المدراء سيقيِّمون أداءهم الخاص أو أداء نظرائهم, أو إن كان المجلس سيبرم عقداً مع مستشار خارجي لتقييم أداء المجلس. وستتحمل هذه اللجنة لاحقاً المسؤولية في تنسيق عملية التقييم وإزالة أي مدير غير نشط.

لجنة التدقيق والمال. انها لجنة مهمة لمؤسسة تمويل أصغر نظراً إلى انها تمكِّن مجلس إدارة من تحمُّل مسؤوليات تقييم الخطر (كما ورد في الفصل الثاني). علاوة على ذلك, تتولى هذه اللجنة مهمة إشراف لحماية الموارد المالية في المؤسسة. ويجب أن يعدّ المدققون من الداخل والخارج مباشرة التقارير إلى لجنة التدقيق والمال. ورغم انه يقع على عاتق الإدارة تصميم وتطبيق نظام مراقبة داخلي فعال, يمكن أن تعلب لجنة التدقيق دول الإشراف على إجراءات المراقبة. وتراجع هذه اللجنة الميزانية المقترحة بعناية, وفي بعض الحالات, يمكنها تقديم الاقتراحات بشأن الميزانية إلى فريق العمل قبل أن يطّلع كامل مجلس الإدارة عليها.

الموارد البشرية أو لجنة التعويض. تعمل لجنة الموارد البشرية بشكل وثيق مع قسم تطوير الموارد البشرية في المؤسسة, وتتولى الإشراف على شؤون المنظفين, يصبح دورها أساسياً عندما تواجه المؤسسة مشكلة مرتبطة بالموظفين, على غرار دعوى قضائية أو شكوى ضد المؤسسة.

كما تشرف هذه اللجنة على توجيه مدراس جدد وتسعى إلى اطّلاع دائم لمدراء حاليين على مسائل ذات صلة بالمؤسسة وميدان التمويل الأصغر.

<u>لجنة جمع الأموال (أو حشد الموارد).</u> تملك معظم المنظمات التي لا تستهدف الربح لجنة جمع أموال أو تطوير/حشد الموارد من أجل الإشراف على التماس الأموال لعمليات المؤسسة ومشاريعها الخاصة. ورغم أن مجلس الإدارة بكامله مسؤول عن أداء المنظمة, يتعيَّن على لجنة جمع الأموال أن تشارك بصورة فعالة للحصول على أموال. وفي معظم مؤسسات التمويل الأصغر التي لا تبغي الربح, يكون الرئيس التنفيذي مسؤولاً عن التماس الأموال, ويمكنه دعوة أعضاء المجلس لإجراء نشاط جمع الأموال بأنفسهم.

الإجراءات

إن مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر يحظى بتنظيم جيد ويتألف من أفراد بمؤهلات والتزامات عالية, يكون محدوداً في فعاليته ما لم يحدِّد إجراءات واضحة وأساليب اتصالات. في ما يلي الأنواع الرئيسية من الوثائق التي يتوجب على المجلس أن يملكها أو يحتفظ بها لمدة من الزمن.

توثيق مجلس الإدارة

تتألف وثائق مجلس الإدارة من سجلات مكتوبة أو محاضر نتائج اجتماعات المجلس. وتوفِّر محاضر المجلس سجلاً بالمسائل المطروحة في المجلس, ونقاط المحادثات الأساسية, والاقتراحات المقدَّمة, بالإضافة الى القرارات التي يوافق عليها المجلس. تختلف المجالس إلى حد كبير باختلاف مستوى التفصيل في تسجيل وقائعها. في بعض الحالات, يتم تسجيل اجتماعات المجلس على أشرطة وتُنقل المحاضر عنها. وقد تختار مجالس أخرى تسجيل فقط النقاط والقرارات البارزة بطريقة مختصرة جداً. وبغض النظر عن مستوى التفصيل, يجب الاحتفاظ بمحاضر مجلس الإدارة, التي تتضمن المجالات الأربع المذكورة أعلاه, في المجلس كي يعمل بصورة فعالة.

القانون الأساسي/مواد التأسيس والقوانين الداخلية. يمكن دمج هذه السجلات في مستند واحد. في حالة شركة لا تتوخى الربح, يشكل القانون الأساسي بياناً يعطي الإذن الأساسي لوجود المؤسسة. أما القوانين الداخلية فتحدِّد حقوق وموجبات مسؤولين أو مجموعات مختلفة في هيكلية الشركة وتضع قواعد الشؤون الروتينية على غرار الدعوة لعقد اجتماعات. كما انها تتضمن توجيهات تحدِّد هيكلية مجلس الإدارة وإجراءاته. أما في حالة المنظمة التي تبغي الربح, يجب ان تتضمن مواد التسجيل معلومات حول أنواع الأوراق المالية التي يُسمح للشركة بإصدارها لجمع الأموال. وقد تتضمن هذه المواد أيضاً قيوداً أخرى أو تحدِّد قواعد الحوكمة بتفصيل أكبر. ومع تطوُّر المؤسسة, ستتطلب قوانينها الداخلية إجراء مراجعات, بما في ذلك إضافة تعديلات في ميدان الحوكمة. ومن المهم جداً تجديد ان القوانين الداخلية وتحديثها بشكل متواصل.

بيان السياسات (أو كتيِّب سياسة مجلس الإدارة). إن السياسات التي يمكن وصفها على أحنها بيانات واسعة أو شاملة ذات صلة بالسلوك والاستراتيجية والعمليات التي توجِّه أنشطة مؤسسة ما, تكون موضع اهتمام مجلس الإدارة واتخاذه القرارات. يجب تسجيل قرارات السياسة في المحاضر الموزّعة إلى المجلس وكبار المدراء في الإدارة. يجب ان تكون السياسات واضحة وحالية وحرفية ومتوفرة للجميع ومختصرة وشاملة. أما صناعة السياسة فيفترض فهم الحدود بين مجلس الإدارة والإدارة. إلى أي مدى يجب ان تصل سياسة مجلس فعالة؟ كم يجب ان تكون مفصلة؟ على المجلس ان يضع سياسات شاملة تحكم المؤسسة كما ينبغي من أجل تغطية الحالات المستمرة أو المتكررة يكون فيها تماسك الأعمال مستحباً.

الإشراف على أداء مؤسسة.

بالإضافة إلى الحديث عن أداء الرئيس التنفيذي في الفصل الأول, تساهم عدة عوامل في التقييم الفعال لأداء مؤسسة ما. لا بدّ من تقديم المعلومات المالية وإجراءات أداء أخرى بصورة واضحة ومتماسكة ومنتظمة بغية إدراك الإنذارات واستباق المشاكل الخطرة. وعلى نحو مماثل, على المجلس ان يضمن ان لا تكون المعلومات مستترة أو مشوهة. على سبيل المثال, في حال واجه

أحد فروع المؤسسة تدهوراً في محفظته, على مجلس الإدارة, إلى جانب الإدارة, ان يعالجا هذه المسألة بسرعة.

وفي حالة مؤسسات التمويل الأصغر غير مستهدفة الربح التي تعمل بواسطة مزيج من الدعم المالي والأموال التجارية, يحب ان تعكس المعلومات المالية الموفَّرة إلى المجلس مستوى الاكتفاء الذاتي الحقيقي في المؤسسة. وتكون المعلومات المماثلة ضرورية لضمان ان القرارات تؤخذ استناداً إلى موقع مالي فعلي في المؤسسة. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة نظراً إلى ان المؤسسات تسعى إلى الوصول إلى مستويات أعلى من التمويل التجاري في محافظها.

وبالرغم من انه يمكن تقييم الحالة المالية في مؤسسة بإعداد تقارير فعلية, يكون من الصعب بشكل عام قياس المسائل النوعية المرتبطة بالأداء. ويشكل رضا الموظفين عن العمل, ومسائل التعويض, وخصائص ثقافة المؤسسة وبعض العوامل التي تساهم في عمل المؤسس بشكل فعال. يجب ان يجد أعضاء مجلس الإدارة الأساليب التي تضمن انه يمكنهم تقييم عوامل مماثلة لتحديد أداء المؤسسة العام.

وسيساهم أخذ المبادئ وممارسات العضوية في المجلس, والهيكلية والإجراءات, بعين الاعتبار في تنفيذ المهام الرقابية بشكل فعال في مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر. إلا ان المحافظة على حوكمة مماثلة فعالة هي مهمة تتطلب عناية ورعاية دائمتيْن. كما ان قدرة مجلس إدارة على مواجهة تحديات مماثلة عبر تسوية تأليفه وهيكليته وإجراءاته, ستحدِّد نجاحه على المدى الطويل.

الفصل الرابع

الخطوات التالية في معالجة حوكمة التمويل الأصغر

يشكل هذا المستند خطوة أولى في اتجاه معالجة حوكمة التمويل الأصغر. لقد سلط الضوء علـــى مسائل الحوكمة الأساسية لهذا المجال وحاول توفير بعض التوجيه في التـــأثيرات العمليـــة فهـــذه المسائل كلما ارتبطت بعضوية مجلس الإدارة وهيكليته وإجراءاته. أما الخطـــوة التاليـــة فتشـــمل معرفة خبرات ووجهات نظر مجالس إدارة مختارة في مؤسسات التمويل الأصغر حول العالم من أجل توضيح المعلومات المقدمة في هذا المستند. وبواسطة هذه الموارد الإضافية التي تم جمعهـــا من خلال إجراء دراسة على مدراء مجالس إدارة مؤسسات تمويل أصغر ورؤســـائها التنفيـــذيين, سنحصل على تحليل أعمق لتوجيه ممارسات الحوكمة الفعالة.

يجب ان تشكل المجالات الثلاثة التالية جزءاً من أي تحليل إضافي مماثل. إن هذه الميادين الثلاثة المستوحاة من المواضيع المقدمة في هذا المستند, مرتبطة بمســـائل حوكمـــة التمويـــل الأصـــغر وبمسائل العضوية في مجلس الإدارة وهيكليته وإجراءاته.

تضارب المصالح

إن أحد التحديات الأساسية التي تواجه مجالس إدارة التمويل الأصغر هي القدرة على أداء مهمة الإخلاص. وبغض النظر عن هيكلية العضوية, تواجه المجالس عدة أشكال من تضارب المصالح. إن المعاملات مع أطراف ذات صلة, وهي مثال على تضارب المصالح, تفترض دخول أعضاء مجالس إدارة في نشاط يفيد مؤسسة يشاركون في مجلس إدارتها على حساب مؤسسة أخرى يشاركون أيضاً في مجلس إدارتها. أما المثال الآخر على تضارب المصالح فهو ممارسة محاباة الأقارب في التوظيف, أو استخدام أعضاء من العائلة لأداء مهمة في حين ان أفراداً آخرين قد يتمتعون بجدارة أكبر لتنفيذها, ويطلبون أتعاب مماثلة. وينشأ مثال آخر عن تضارب المصالح

عندما يسيء أعضاء مجلس إدارة استعمال موارد مؤسسة, أكانت مواردها البشرية أو ممتلكاتها. كما تشكل الرحلات الباهظة الثمن التي يجريها أعضاء مجلس إدارة لا يعودون سوى بفائدة قليلة للمؤسسة, إنما تغطيها مؤسسة التمويل الأصغر, مثالاً آخر على تضارب مماثل في المصالح.

وتشمل مجالات أخرى من تضارب المصالح ممارسة خدمة متبادلة في مجلس الإدارة, ما قد يؤدي إلى عجز أعضاء المجلس على وضع المهمة المؤسساتية التي يتسم بها المجلس فوق مصالح أخرى, على غرار وضع قيود على الإشراف. كما ينشأ تضارب المصالح عندما تبدأ تدخل مؤسسات تتقاسم أعضاء مشتركين بين مجالس إدارتها في منافسة. وقد تبرز هذه الحالة عندما تنشئ منظمة غير حكومية, على سبيل المثال, كياناً تحكمه الأنظمة, إنما تواصل العمل في الأسواق ذاتها التي تعمل فيها المؤسسة الحديثة التأسيس, بقيادة مجموعة تخدم في مجلسي الإدارة. وتحتاج التحديات التي تبرز من هذه الحالات إلى استكشافها وفهمها من أجل التمكن من مواجهتها.

التملُّك في التمويل الأصغر

تواصل مسائل التملُّك, وبالتالي الحوكمة في مؤسسات التمويل الأصغر, تطورها في ظل الاندماج المتزايد للقطاع الخاص في التمويل الأصغر. لقد تم التوصل إلى خبرة واسعة في مسائل التملُّك في التمويل الأصغر حتى الآن في هذا المجال. من المفيد تحليل نماذج التملُّك التي برزت وإعداد الدروس المستخلصة من هذه النماذج ونشرها.

على سبيل المثال, تشكل مسألة تملُّك زبون ان موظف في مؤسسة تمويل أصغر موضع اهتمـــام بالنسبة إلى العديد من الأشخاص في ميدان التمويل الأصغر, إلا ان خبرة المؤسسات التي عالجت هذه المسائل هي بحاجة إلى التوثيق والنشر. علاوة على ذلك, تستحق هيكلية التملُّك, أكانت موقع أكثرية أو أقلية, وتأثيرات الحوكمة, اهتماماً أكبر.

من ناحية أخرى, ثمة موضوع آخر يستحق التحقيق فيه وتوثيقه, ألا وهو تطور تملُّك الخاص في صناعات على غرار الرعاية الصحية تناضل فيها العديد من المؤسسات, مثل مؤسسات التمويـــل الأصغر, مع إرساء توازن في الأهداف المزدوجـــة لخدمـــة مهمـــة اجتماعيـــة والســـعي وراء الاستمرارية والأرباح. فما هي الدروس التي يمكن لحقل التمويل الأصـــغر ان يستخلصـــها مـــن صناعات أخرى أكثر نضجاً شهدت بعض مسائل التملُّك والحوكمة ذاتها التي تواجـــه مؤسســـات التمويل الأصغر؟

طبيعة التمويل الأصغر الديناميكية

كما ورد في هذا المستند, يواجه حقل التمويل الأصغر تبدلاً سريعاً نتيجة ازدياد المنافسة, والتوجّه نحو النموذج التجاري لمؤسسات التمويل الأصغر, والمشاركة المتنامية للحكومات. ويؤثر هذا التغيير مباشرة على حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر على الأصعدة التالية:

• **تأليف مجلس الإدارة.** يجب ان يعكس تأليف مجلس إدارة مجموعة المهارات والخصائص التي يحتاج إليها المجلس لضمان ان هذا الأخير قادر على توفير حوكمة فعالة في البيئة المتغيرة.

• **طريقة عمل المجلس الفعالة.** من أجل ان يتمكن مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر من الاستجابة بفعالية إلى هذا الميدان المتطور, يجب التطرق إلى بعض المجالات الأساسية من عمل مجلس الإدارة. وهي تشمل تطوير المجلس (توجيه المدير الجديد ومواصلة التعليم), وآليات على غرار أحكام تسمح للمجالس بإجراء تعديل عليه والنمو, وتوثيق مجلس الإدارة, وتقييم أدائه. كما ان الدراسات التي تتناول كيفية مواجهة المؤسسات هذه المسائل والنتائج التي توصلت إليها, قد تشكل مساهمة كبرى.

• **دور القيادة لمجالس التمويل الأصغر.** في ظل النضوج المتواصل الذي يشهده ميدان التمويل الأصغر, سيصبح من الأهم والأنسب أن توفِّر مجالس الإدارة والمدراء الأفراد القيادة في مؤسسات التمويل الأصغر. إن مدراء مجلس الإدارة الذي يؤدون دورهم في الإدارة بشكل

مسؤول يتمتعون بالموقع الأفضل لتحديد شكل المؤسسات التي يشرفون عليها, والسياق الذي تعمل فيه مؤسساتهم.

ونظراً إلى ان خبرات مؤسسات إضافية أُدخلت في الحوار على حوكمة مؤسسات التمويل الأصغر, سيتم بالتأكيد تحديد مجالات أخرى للتحقيق. وعلى نحو مماثل, ستبرز مجموعة أوسع وأشمل لاستخلاص الحلول منها لمسائل الحوكمة القديمة والجديدة, من أجل توفير معلومات إضافية لهذا الموضوع المهم في حقل التمويل الأصغر.